

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»

УДК 331.44:655.15

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

9 грудня 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент і бізнес-адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему «Управління процесами розвитку персоналу підприємства»

Виконала:

студентка 6-го курсу, групи УВ-81мп
АМЕЛЬКИНА АННА ОЛЕГІВНА

Науковий керівник:

асистент кафедри менеджменту,
канд. екон. наук, ВОРЖАКОВА Ю.П.

Рецензент:

професор кафедри промислового
маркетингу,
к.е.н., проф. Зозульов О. В.

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

(підпис)

Київ – 2019 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

7 листопада 2018 року

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
АМЕЛЬКІНІЙ АННІ ОЛЕГІВНІ

1. Тема роботи: «Управління процесами розвитку персоналу підприємства (на прикладі ТОВ Київська Друкарня «Вольф»)»

науковий керівник дисертації: Воржакова Ю.П., канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту, затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року №.3863-с.

2. Строк подання студентом роботи: 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління розвитком персоналу видавничо-поліграфічних підприємств.

4. Предмет дослідження: теоретичні положення та прикладні аспекти управління розвитком персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність понять персонал, управління персоналом та управління розвитком персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати існуючі механізми та принципи управління розвитком персоналу на підприємстві;
- розглянути методи формування системи управління розвитку персоналу.

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;
- проаналізувати стан ринкового бізнес-середовища функціонування досліджуваного середовища;
- окреслити систему управління розвитку персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити заходи оптимізації системи управління розвитком персоналу в ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;
- проаналізувати впровадження новітньої системи «Корпоративний університет» в систему розвитку управління персоналом;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів оптимізації системи управління розвитком персоналу в ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Характеристика підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;
- 2) Основні фінансові показники ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;
- 3) Організаційно-економічна характеристика ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;

- 4) Діагностика середовища діяльності видавничо-поліграфічної галузі;
- 5) Показники оплати праці працівників досліджуваного підприємства;
- 6) Впроваджені методи підвищення ефективності персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;
- 7) Загальна вартість запропонованих засобів покращення системи розвитку персоналом з урахуванням потреби кадрів досліджуваного підприємства;
- 8) Оцінка економічної доцільності реалізації запропонованої системи «корпоративного університету»;
- 9) Прогнозні наслідки впровадження запропонованої системи управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Побудова ефективної системи управління персоналом: сучасні та традиційні рішення» у науковому виданні «Вісник Волинського Інституту Економіки та менеджменту». 2019. № 23. С. 6-13 (фахове видання).
- 2) Стаття “Сучасний стан та перспективи розвитку видавничо-поліграфічної галузі України» у науково-практичному журналі «Економіка та держава» 2019. №11.
- 3) Тези «Основні тенденції розвитку персоналу сучасних підприємств” у Збірнику наукових праць учасників Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва» ДонНТУ. Покровськ. 27.03.2019. С. 10-12
- 4) Тези “Актуальність впровадження системи «Корпоративний університет» в управління персоналом на видавничо-поліграфічному підприємстві» у Збірнику наукових праць учасників V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій» Київ. грудень 2019.

8. Дата видачі завдання: 7 листопада 2018 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації системи управління розвитком персоналу підприємства	07.11.2018р. – 31.12.2018р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо системи управління розвитком персоналу підприємств	01.01.2019р. – 28.02.2019р.	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємства та його організаційної структури	01.03.2019р. – 31.03.2019р.	
4.	Дослідження системи управління розвитком персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф» та її ролі в забезпеченні економічного розвитку підприємства	01.04.2019р. – 30.04.2019р.	
5.	Оцінювання системи управління розвитком працівників ТОВ Київська Друкарня «Вольф» та розгляд основних проблем в системі управління розвитком персоналу	01.05.2019р. – 31.06.2019р.	
6.	Формування напрямів вдосконалення системи управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства	01.09.2019р. – 30.09.2019р.	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2019р. – 30.10.2019р.	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2019.– 20.11.2019р.	

Студент _____ АМЕЛЬКИНА А.О.

Науковий керівник дисертації _____ ВОРЖАКОВА Ю.П.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управління процесами розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ Київська Друкарня «Вольф»» містить 116 сторінок, 30 таблиць, 35 рисунків, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 69.

Метою роботи є дослідження системи управління персоналом та впровадження заходів щодо покращення діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу видавничо-поліграфічних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти управління розвитком персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу розвитку персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф» на засадах створення новітньої системи управління - корпоративного університету та інших заходів. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, управління розвитком персоналу, корпоративний університет, плинність кадрів, видавничо-поліграфічна галузь.

ABSTRACT

Master's Thesis for Master's Degree on Management of Personnel Development Processes of the Enterprise on the Example of LLC Kyiv Printing House «Wolf» includes 116 pages, 30 tables, 35 drawings, 5 attachments. The bibliography list consists of 69 items.

The purpose of the work is to study the personnel management system and to implement measures to improve the enterprise's activity and its competitiveness.

The object of the research is the process of managing the development of staff of printing and printing companies.

The subject of research is theoretical provisions and applied aspects of personnel development management of the LLC Kyiv Printing «Wolf».

The practical value of the results is to substantiate the proposals on the process of personnel development of the LLC Kyiv Printing «Wolf» on the principles of creation of the newest management system - the corporate university and other measures. The economic effect of the implementation of the proposed measures has been determined.

Keywords: personnel, personnel management, personnel development management, corporate university, staff turnover, publishing and printing industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	14
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах.....	14
1.2. Механізм та принципи управління розвитком персоналу підприємства.....	23
1.3. Методи формування системи управління розвитку персоналу.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ КИЇВСЬКА ДРУКАРНЯ «ВОЛЬФ».....	39
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз господарської діяльності.....	39
2.2. Стан ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф».....	52
2.3. Система управління розвитком персоналу на підприємстві.....	62
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..	74
3.1. Заходи оптимізації системи управління розвитком персоналу підприємства.....	74
3.2. Впровадження новітньої системи «корпоративний університет» в систему розвитку персоналу.....	85
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів оптимізації системи управління розвитком персоналу на підприємстві.....	93

Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	111
.	

ВСТУП

Необхідною складовою успішної роботи будь-якої організації був і залишається розвиток персоналу. Висококваліфікований фахівець має поєднувати у собі та в своїй роботі не тільки основні обов'язки, а й різні трудові функції та прийняття певних рішень. Для того, щоб персонал мав розвиток своїх навичок, необхідно вдосконалювати систему навчання та підготовку персоналу на підприємстві. Адже за відсутності певних знань, компанія на виході отримує неефективну роботу підлеглого та невиконання поставлених задач, що в свою чергу зумовлює падіння ефективності виробничої діяльності.

Чітко та індивідуально сформована система управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу кадрів, підвищення їх професійної та соціальної мобільності, що дозволяє засвідчити актуальність даного питання. Сукупність даних факторів позитивно впливає на оновлення номенклатури, збільшення випуску продукції або надання послуг і в свою чергу покращує фінансові результати підприємства.

Освіта та навчання кадрів повинні бути постійними та забезпечувати професійний розвиток кожного. В сучасних умовах проблема управління розвитком персоналу стає все більш актуальною. Для подолання такої кризи необхідно показати персоналу, яким саме чином можна досягти мети, працюючи інакше; привести наочні приклади. І коли персонал це побачить та зрозуміє, як саме можна дійти до поставленої мети, вони відчують впевненість, що стане додатковою мотивацією.

Так у Японії, яка в свою чергу є однією з лідерів у сфері управління персоналом, вважають, що основним складовим елементом ефективної роботи в організації за умов конкурентного середовища є розвиток персоналу.

Можна приділити увагу такому ствердженню: «Кожна організація процвітає

настільки, наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій кадровий склад».

Питанню управління персоналом та управління розвитком персоналу присвячено багато книжкових видань та статей. Авторами даних публікацій є: Л. Балабанова, О. Стельмашенко, А. Кибанова, О. Крушельницька, Д. Мельничук, В. Гриньова, О. Грішнова, М. Татаревська, В. Маслов, відомий вчений та економіст П. Друкер, Г. Щекин, Н. Гавкалова та інші. Проте питання впровадження сучасної системи управління розвитком персоналу на українських підприємствах є не до кінця дослідженим і потребує подальшого розгляду.

Метою роботи є дослідження системи управління персоналом та впровадження заходів щодо покращення діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Дана мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність понять персонал, управління персоналом та управління розвитком персоналу в сучасних умовах;
- проаналізувати існуючі механізми та принципи управління розвитком персоналу на підприємстві;
- розглянути методи формування системи управління розвитку персоналу.
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;
- проаналізувати стан ринкового бізнес-середовища функціонування досліджуваного середовища;
- окреслити систему управління розвитку персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф».
- розробити заходи оптимізації системи управління розвитком персоналу в ТОВ Київська Друкарня «Вольф»;
- проаналізувати впровадження новітньої системи «Корпоративний університет» в систему розвитку управління персоналом;

- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів оптимізації системи управління розвитком персоналу в ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу видавничо-поліграфічних підприємств.

Предмет дослідження: теоретичні положення та прикладні аспекти управління розвитком персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

База дослідження було обрано підприємство ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

В магістерській роботі було використано такі методи дослідження: порівняння (одного поняття різними авторами), аналіз, синтез, групування, формування таблиць, балансовий, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо поліпшення певних показників у діяльності підприємства), а також систематизації та узагальнення, прогнозування, наукової новизни та графічний метод (для представлення динаміки показників, структури ринку та інше).

Наукова новизна полягає у вдосконаленні теоретико-методичних положень формування системи розвитку персоналу поліграфічного підприємства, а саме: *вперше:*

- розроблено концептуальні положення формування системи корпоративного університету в системі розвитку персоналу поліграфічного підприємства на проведення онлайн-навчання та використання тренінгової системи;
- сформована система роботи з персоналом з позиції вікової структури кадрів, систематизовано згідно теорії поколінь X, Y, Z і з використанням часової роботи персоналу за їх фізичною потребою з урахуванням найбільшої продуктивності праці для кожної трудової категорії;

удосконалено:

- науково-методичні засади функціонування системи розвитку персоналу видавничо-поліграфічних підприємств, які на відміну від існуючих адаптовані до потреб та специфіки поліграфічного підприємства;

набули подальшого розвитку:

- категоріально-понятійний апарат теорії управління персоналом підприємства, а саме розвинуто суть поняття управління персоналом, що на відміну від існуючого трактується як діяльність, яка має за мету ефективне використання робочої сили та інтелекту, для реалізації поставлених цілей, як підприємства, так і особистих.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу розвитку персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф» на засадах створення новітньої системи управління - корпоративного університету та інших заходів. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Апробація результатів роботи. Основні результати магістерської дисертації, рекомендації та пропозиції висвітлено у тезах на таких науково-практичних конференціях: Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих науковців «Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва» (м. Покровськ); у науковому виданні «Побудова ефективної системи управління персоналом: сучасні та традиційні рішення» (м. Луцьк, 2019 р.); у науково-практичному журналі «Сучасний стан та перспективи розвитку видавничо-поліграфічної галузі України» (2019 р.) та у V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю з тезами на тему «Актуальність впровадження системи «Корпоративний університет» в управління персоналом на видавничо-поліграфічному підприємстві» (м. Київ, 2019 р.).

Ключові слова: персонал, управління персоналом, управління розвитком персоналу, корпоративний університет, плинність кадрів, видавничо-поліграфічна галузь.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах

Швидкий темп сучасного світу вносить свої корективи у системи функціонування підприємства. Все більшого значення набуває невід’ємна частина організації – персонал. І все більше вимог йому висувається. Адже ефективна робота системи управління персоналом сильно впливає на ефективну діяльність підприємства, його конкурентоспроможність, ритмічність та безперервність бізнес-процесів.

Таким чином, першочергову увагу на вітчизняних підприємствах стали приділяти визначенню проблем в управлінні персоналом та шляхи подальшого розвитку діяльності кадрів на підприємстві. Це напряду пов'язано з тим, що існують соціально-економічні протиріччя, які з часом тільки накопичуються. І після цього у суспільстві знаходять своє вираження в незадоволеності працевлаштованого народу, а саме у відсутності професійного росту, у незадовільній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом навіть просто у звільненні працівників, що поповнюють чисельність безробітних.

На зміну погляду, що визначав персонал зазвичай, лише як витрати, які в свою чергу потрібно лише скорочувати, з’являється теорія управління людськими ресурсами, в якій зазначено, що персонал – це один з ресурсів фірми, в розвиток якого потрібно вкладати кошти та вміти грамотно управляти. І таким чином, персонал стає основним ресурсом та визначальним фактором успіху кожного

підприємства. Розвиток кадрів починають включати до загальної стратегії розвитку підприємства.

Ще одним з важливих моментів є й те, що з прискоренням науково-технічного прогресу, усі процеси повинні прискорюватись. І тому збільшуються вимоги до професійних знань, умінь та навичок кадрів. Якщо хтось з персоналу не відповідає потребам компанії, це в свою чергу негативно відображається на результатах підприємства. Таким чином, кадровий потенціал – є одним з ключових показників соціально-економічного розвитку організації.

Для детального розгляду теми, спочатку знайдемо загальне визначення термінів «персонал» та «управління персоналом». Основні поняття наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «персонал»

№	Автор	Визначення поняття «персонал»
1.	І. І. Бажан	Персонал – це сукупність всіх людських ресурсів, які має організація.
2.	А. Г. Гольдфарб	Персонал – це сукупність основних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.
3.	О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук	Персонал – це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, характер ринку праці тощо) чинники..
4.	Л.В. Балабанова та О.В. Сардак	Персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за умови найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Джерело: [7,21,25,35]

Проаналізувавши підходи науковців, щодо поняття «персонал» маємо розуміння даного поняття, основного складу кваліфікованих кадрів, який може

змінюватись від впливу зовнішніх (ринок праці, конкуренція, демографічних процесів) та внутрішніх (особливості продукції чи послуг, технології та виробництво, заробітної плати та клімату на підприємстві) факторів.

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «управління персоналом»

№	Автор	Визначення поняття «управління персоналом»
1.	В.П. Галенко	Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.
2.	Р. Марр та А. Фліастер	Управління персоналом – це діяльність, виконувана на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей. Ефективність управління персоналом визначається ступенем і термінами виконання, поставлених УП-структурами специфічних, верифікованих завдань.
3.	Є. Маслов	Управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками.
4.	А. Кибанова	Управління персоналом - це системне, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих у ньому працівників. Ефективність управління персоналом визначається найбільш повною реалізацією поставлених цілей при скороченні витрат на персонал.

Джерело: сформовано на основі [31,36,38,63]

Проаналізувавши поняття управління персоналом різних авторів, можна дати таке *визначення управління персоналом* - діяльність, яка має за мету ефективне використання робочої сили та інтелекту, для реалізації поставлених цілей, як підприємства, так і особистих.

Але щоб мати більш чітке поняття про управління процесами розвитку персоналу, необхідно детальніше розглянути сам процес та систему розвитку персоналу.

Досліджуючи теоретичні аспекти питання розвитку персоналу, неможливо виокремити єдине поняття. Але було узагальнено визначення вчених, які досліджували дане питання [7,21,23,31,35].

Під розвитком персоналу багато з авторів вважають системно-організований процес навчання, яке не має часового обмеження, для покращення професійного рівня працівників, що в подальшому призведе до виконання нових виробничих функцій на підприємстві, а також формуванню резерву керівників і вдосконаленню соціальної структури кадрів [25, с. 178].

Основною метою розвитку персоналу на підприємстві є збільшення віддачі та максимальне використання потенціалу кожного з кадрів для здатності у швидкозмінюваному зовнішньому та внутрішньому середовищах ефективно розв'язувати поставлені завдання.

Основні складові процесу розвитку персоналу зображені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: складено на основі [22]

Професійне навчання персоналу включає в себе:

- первинне навчання кадрів, які щойно були прийняті на роботу;
- щорічне навчання за актуальними питаннями професійної діяльності керівників та спеціалістів;
- періодичне навчання, яке встановлюється періодами за вимогою потреби для кожної категорії персоналу за певними професійними програмами.

Виробнича адаптація розуміє під собою знайомство нового робітника з підприємством, усіма кадрами, з якими він надалі буде взаємодіяти. Виконання поставлених задач, освоєння нових технік та методів виконання певної роботи.

Під час оцінки та атестації персоналу оцінюється ефективність діяльності працівника, а не сам працівник. Діяльність підлеглого розглядається, як вагомий внесок у розвиток підприємства. Перевіряється відповідність діяльності певного працівника за певними критеріями у відповідний строк на його посаді.

Планування трудової кар'єри персоналу - це напрям кадрової роботи, який визначає стратегію, етапи розвитку та просування кадрів по кар'єрі. Завдяки плануванню та впровадженню програми професійного зростання поєднується потенційні здібності та можливості людини з задачами та вимогами організації, для подальшого розвитку обох компонентів [22].

Навчальні заклади та профорієнтаційна робота в організації значною мірою впливає на розвиток персоналу. Також результатом розвитку працівників може бути раціоналізаторська та винахідницька робота кадрів. Також, розвиток персоналу неможливий без наявності встановленої системи матеріального (усі форми грошових виплат підприємства та матеріальні негрошові витрати) та нематеріального (використання предметів та дій, які спрямовані на соціальне визнання у колективі) стимулювання праці.

Система розвитку персоналу – це організаційні процеси, методики, структура і ресурси, поєднання яких необхідне для більш ефективного виконання поставлених завдань на підприємстві, а також запитів працівників, які пов'язані з

їх професійною підготовкою, кар'єрою та особистою самореалізацією. Обрана система розвитку персоналу повинна відповідати усім потребам персоналу в отриманні професійної підготовки та її підвищенні під час трудової діяльності певного кадру, на його посаді з певною відповідальністю [63].

Під суб'єктом системи розвитку персоналу розуміють кожного з працівників підприємства, під об'єктом – його характеристики, а саме професійні, кваліфікаційні та не менш важливі особистісні навички, які відіграють вагомую роль у діяльності організації.

Наявність ефективної системи розвитку в організації надає багато переваг, які зазначені нижче на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Переваги наявності системи розвитку персоналу в організації
Джерело: складено на базі [50 с. 24]

Розвиток персоналу здійснюється в трьох напрямках, а саме особистісному, соціальному та професійному. Більш детально зображено та охарактеризовано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Напрямки розвитку персоналу підприємства

Джерело: розроблено за матеріалами [44]

Автор Маслов у своїй роботі виокремив завдання, які виконує розвиток персоналу [39, с. 254]. А саме:

- це професійна підготовка кадрів, сприятливі умови для ефективної праці, персональна система безперервної післядипломної освіти персоналу;
- проведення сприятливого періоду адаптації для кожного працівника, професійно-кваліфікаційний розвиток для досягнення цілей, які стоять перед стратегічним управлінням;
- вдосконалення використання усіх здібностей, умінь та інтересів кадрів, професійних та освітніх навиків і потенціалу, для подальшого використання у нововведеннях та підвищенні конкурентоспроможності організації на внутрішніх та зовнішніх ринках;
- оцінка персоналу та використання отриманих результатів для покращення процесів адаптації та атестації, які направлені на управління конкурентоспроможністю персоналу в організації;
- впровадження матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, планування трудової кар'єри кадрів, підвищення привабливості організації

серед певних груп населення для формування позитивного ставлення підлеглих до їх підприємства та роботи в цілому.

Дії управлінців на підприємстві, які спрямовані на розвиток персоналу характеризують у вигляді моделі. Кожна модель повинна відповідати досягненню стратегічних цілей організації завдяки кадровому потенціалу.

Говорячи про модель управління персоналом, мають на увазі сукупність елементів та ознак, які відрізняють компанію від інших залежно від розвитку кадрів. Існує чотири моделі, які частіше за все використовуються компанії в нашій країні та за її межами:

1) модель конкурентних переваг полягає у створенні таких умов в організації, за яких кожен робітник може продемонструвати всі свої знання, навички та здібності, завдяки яким зростає рівень конкурентоспроможності підприємства загалом. Дана модель дозволяє виявити реальні потреби організації в кадрах, як в їх кількості, так і в рівні якості. Відбувається постійний контроль за персоналом, оцінюються їх рівень знань та здібності, аналізується відповідність між потребою в персоналі на підприємстві в певний час та відповідності кадрів цій потребі. Перевагами даної моделі є направленість працівників на самовдосконалення, збільшення їх рівня знань та навичок. Але є й ряд недоліків, а саме:

- високий рівень стресів та конфліктів у робочому процесі;
- висока плинність кадрів через постійний рівень стресу під час роботи;
- неможливість працівника в швидкому темпі виконувати нові й нові завдання;
- відсутність згуртованості колективу;
- хедхантинг.

Хедхантинг є великою проблемою для організації, які використовують дану модель, адже під час переманювання кадрів з одного підприємства до іншого, можна втратити цінні кадри, або ж потрапити до пастки самих працівників, які

почнуть висувати свої вимоги, інакше втратять їх.

2) Модель підтримки працівників направлена на покращення та підвищення якості трудового життя працівників. Заходи, які реалізуються в ході впровадження цієї моделі:

- соціальна підтримка персоналу;
- повна ліквідація важкої фізичної праці;
- впровадження відповідної організаційної культури;
- оптимальні умови праці, програми з охорони праці та здоров'я кадрів.

Метою даної моделі є збільшення внутрішньої мотивації працівників до саморозвитку та лояльності до місця роботи. Перевагами даної моделі є розвинена організаційна культура та низький рівень плинності кадрів. Недоліком є те, що реалізація заходів не призведе до повної віддачі від кадрів, тому що не кожен працівник віддає стільки ж, скільки отримує від самого підприємства. Саме це є головним ризиком даної моделі.

3) Модель підтримки суспільства. Елементом корпоративної культури та стратегією підприємства є становлення механізму соціально-відповідального підприємства. Таким чином, підприємство стає зобов'язане вести діяльність за етичними нормами та повинно поліпшувати якість життя не тільки власного персоналу та їх сімей, а й місцевого населення загалом, що в свою чергу підвищує економічний розвиток суспільства. Використовуючи модель підтримки суспільства організації повинні дотримуватись принципів, а саме:

- правових;
- етичних;
- благодійних;
- комерційних;
- природоохоронних;
- громадських.

Реалізація даної моделі в наш час не відповідає принципам ведення бізнесу, тому й зовсім не характерна для більшої частини підприємств.

4) До моделі-концепції людського розвитку відносять такі елементи:

- можливість навчання та можливість безперервної освіти;
- контроль здоров'я працівника;
- відповідний рівень матеріального забезпечення життя працівника та його родини.

Дана модель направлена на розкриття повного потенціалу своїх підлеглих, а саме: культурного, освітнього, інтелектуального, трудового, фізичного та творчого. Під час впровадження моделі-концепції людського розвитку зростає рівень конкурентоспроможності організації, завдяки вище перерахованим потенціалам.

Перешкодою в застосуванні цієї моделі - є великі управлінські, організаційні та фінансові вкладення для повної реалізації [24, с. 323-327].

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління розвитком персоналу є важливою складовою ефективної діяльності кожного підприємства. Кожен працівник має певні навички та знання, які необхідно розвивати та покращувати, не тільки для самовдосконалення, але й для покращення робочих процесів. Для більш детального аналізу управління персоналом, необхідно роздивитись можливі принципи та механізми, які можуть бути застосовані на підприємстві.

1.2 Механізм та принципи управління персоналом

Основні правила, положення й норми, які необхідні для ефективного управління і яким повинні слідувати керівники - це принципи управління персоналом.

Такі відомі вчені, як П. Друкер, О.В. Крушельницька та Г.В. Щекін мали

свою думку щодо принципів управління персоналом. Нижче у табл. 1.3 наведені дані принципи та виокремлено спільну думку.

Таблиця 1.3.

Принципи управління персоналом

Вчені	Принцип(и) управління персоналом	Спільне
П. Друкер	Впровадження диференційованих підходів та певних стилів управління для різних груп працівників, а часом і окремих кадрів під час різних ситуацій.	Уособлення кожного працівника, виокремлення його здібностей і направлення їх на ефективне вирішення організаційних задач
О. В. Крушельницька	Виокремлення таких принципів, як: - науковість, плановірність, єдність розпоряджень; - поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; - контроль над виконанням рішень.	
Г.В. Щекін	Принцип підбору та розміщення кадрів за їх персональними та професійними якостями, що передбачає: - умови для підвищення професійної кваліфікації; - спадкоємність кадрів на основі підбору творчих та енергійних, працівників; - визначення й дотримання прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; - спільна праця між молодими та досвідченими кадрами.	

Джерело: [26,36,52]

Кожен автор має своє бачення у питанні принципів управління персоналом, але спільним є уособлення кожного працівника, виокремлення його здібностей і направлення їх на ефективне вирішення організаційних задач.

Кожна організація використовує методи і принципи управління персоналом по своєму і тому результат буде різний і залежатиме від багатьох факторів. Щоб все ж таки система управління персоналом мала ефективний результат від своєї

діяльності і відповідала всім стратегічним цілям підприємства, необхідно дотримуватись головних норм та положень під час управління кадрами. Традиційне управління персоналом базується на основних принципах, які зображено на рис. 1.4



Рис. 1.4 Основні принципи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно мати висококваліфікований персонал, достатній ступінь адекватності вимогам організації, який визначається завдяки організаційним та технічним умовам функціонування.

Найголовнішим завданням в управлінні кадрами є досягнення певного рівня мотивації роботи персоналу, завдяки впливу на їх поведінку. Для поліпшення продуктивності, руководству необхідно зробити працю цікавою та важливою для підлеглого, як подія після виконання якої, він отримає винагороду.

Існують певні зовнішні фактори, які задовольняють матеріальні потреби персоналу і майже не пов'язані із змістом роботи. Розглянемо їх на рис.1.5.



Рис. 1.5. Зовнішні фактори, які впливають на матеріальні потреби персоналу
Джерело: створено на базі [8]

Фрустратори (гігієнічні фактори) впливають на трудову поведінку персоналу усуваючи негативні емоції та незадоволення. Так, якщо працівника не влаштовують умови роботи, в нього може з'явитись думки з приводу зміни виду діяльності. Таким чином, дуже важливо ліквідувати усі негативні фактори та створити відповідні умови роботи.

Подібним чином на наміри та поведінку кадрів впливають надмірна тривалість робочого дня, конфліктні ситуації між колегами, не усобиці. Якщо все робити навпаки: просувати персонал по кар'єрі, створювати привабливий імідж, підвищувати престижність професії та робити комфортні умови роботи, все це може сприяти бажаному мотиваційному ефекту [8, с. 54].

Не слід забувати, що мотиви в кожного працівника свої і їх необхідно притримуватись та розробляти відповідні механізми, які будуть регулювати найліпшим чином поведінку персоналу. Добре налагоджена система управління персоналом підвищує результативність праці кадрів, що в свою чергу покращує

ефективність виробництва. І завдяки цьому підприємство стає конкурентоспроможним.

Одним з ефективних стимулюючих факторів управління персоналу - є заробітна плата [15, с. 166]. Заробітна плата повинна по-перше задовольняти всі потреби працівника, та по-друге відповідати його інтересам. Але кожен працівник має виконувати вимоги, які перед ним ставить організація, та не забувати про можливі санкції у разі невиконання їх.

Заробітна плата має бути повністю пов'язана з результатом праці і в ній повинен бути присутній компонент, який буде залежати від досягнутих результатів. Матеріальні стимули, які не пов'язані з результатами трудової діяльності можуть призвести до неефективного розпорядження коштами та зниженню ефективності управління.

Основною ціллю управління персоналом є не спонукання людину працювати, а зацікавлення робити свою роботу краще, з більшим ентузіазмом, ніж це зазначено в трудових відносинах.

Система управління кадрами повинна спиратись на нормативно-правову базу, та здійснювати державне регулювання мінімального розміру оплати праці. Верхня межа залежить від фінансових можливостей організації.

Для ефективного стимулювання персоналу, необхідно встановити систему винагород, яка буде базуватись на таких принципах:

- конкурентоспроможні форми винагород;
- орієнтація на кінцевий результат одного працівника та колектива в цілому;
- кожен підлеглий отримує стільки - скільки він заробив;
- чим вище ранг працівника, тим більша його частка премій та додаткових витрат (стимулювання росту персоналу).

Кожен працівник має знати можливості заробітної плати від кількості та якості виконаної роботи. А також знати, скільки він може не отримати у разі виконання своєї роботи неякісно, невчасно або безрезультатно.

До факторів економічної мотивації відносять премії, які в свою чергу збільшують виробництво продукції. Чим вища категорія працівника, тим більшу форму і розмір премії він має. Премія не повинна нараховуватись за результат і діяльність роботи, яку певний працівник і так повинен виконати і отримати за неї постійну частину заробітку.

Преміювання здійснюється в разі перевиконання поставлених завдань, закінчення роботи швидше очікуваного терміну, економії матеріальних ресурсів, новим досягненням у виробництві певного продукту. Премія може нараховуватись як одному працівнику, так і групі за досягнення високих показників у виконуваний роботі. Але, треба враховувати й те, що виплати премії не повинні перевищувати реального отриманого прибутку. Винагородження можна проводити як на робочому місці, так і під час певного свята. Відкритість даних дій, дозволяє помітити ефективність праці та ще більше стимулювати персонал.

Так як на ринкова економіка розвивається, перед керівниками підприємств виникає завдання у зацікавленості своїх працівників, стимулюванні ефективності роботи, формуванні певної соціальної позиції, яка будується на економічному, технічному і технологічному мисленні. В свою чергу, персонал повинен бути високоосвіченим, мати стратегічне мислення та ерудицію. Усе це можливо у разі забезпечення постійного професійного розвитку.

Зараз відбувається розширення функцій організації у сфері розвитку персоналу. І тому системам підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації необхідно швидко реагувати та змінюватись відповідно до потреб виробництва, однак треба також надати можливість персоналу підвищувати свій професійний рівень відповідно до їх бажань.

Професійний розвиток персоналу впливає на інтелектуальне та професійне зростання підлеглих, що також зміцнює впевненість людини. Початком професійного навчання розвитку персоналом є визначення потреб, які

формується під час виконання робітника поточних завдань та зобов'язань. Потреби визначають як лінійні керівники, так і самі працівники. Насамперед, це стосується щойно прийнятих робітників.

Зарубіжна практика демонструє, що професійний розвиток персоналу є дуже важливим і виділяють на це майже 5% фонду заробітної плати. Навчання працівників не тільки підвищує конкурентоспроможність організації, але й підвищує рівень життя самого підлеглого та надає можливість реалізації його здібностей. Тим самим кожен працівник стає конкурентоспроможним та підвищує індекс розвитку людини, який також складається з тривалості життя та доходу на душу населення.

Під механізмом управління розвитком персоналу розуміють систему послідовних методів, засобів і форм, які орієнтуються на подолання кадрових проблем. Використання механізму повинно нести за собою не одноразовий ефект, а його постійне примноження. Зазвичай технології залишаються ефективними, як пристійкому, так і при змінному середовищі.

Таким чином, управління персоналом приділяє достатньо уваги до мотивації своїх підлеглих на рівні, використовуючи увесь потенціал творчих можливостей, який впливає на економічний інтерес, усієї компанії та працівника одночасно. Тому одним із важелів управління персоналом вважають саме економічний інтерес. Але для досягнення цілей компанії і розвитку персоналу необхідно спиратись на методи. Кожне підприємство має свій певний метод. Більш детальна інформація надана в наступному підпункті.

1.3 Методи формування системи управління розвитку персоналу

Під методами управління персоналом розуміють певні способи впровадження управлінських дій на персонал з метою досягнення цілей

ефективного управління підприємством.

У менеджменті такі методи управління розглядаються як сукупність різноманітних способів і прийомів, які використовує управлінська ланка організації для збільшення ініціативи і творчого підходу всіх кадрів під час практичної діяльності і для задоволення їх життєвих потреб [24, с. 174].

Метою методів управління є забезпечення й дотримання гармонії, а також особистих, колективних і громадських інтересів. Методи управління повинні забезпечувати високу ефективність праці персоналу, їх ефективну роботу та максимально мобілізувати кадри на досягнення цілей підприємства [36, с. 210].

Класифікація методів управління персоналом зображено на рис 1.6.



Рис. 1.6 Характеристика класифікації методів управління персоналом

Джерело: сформовано автором на основі [24]

При більш детальному розгляді класифікації за характером впливу на трудову поведінку людей у сфері спільної праці, можна охарактеризувати методи:

- методи стимулювання – враховують головні потреби кадрів та мотивують персонал до більш ефективного виконання завдань;
- методи інформування – працівникам надається самостійне право регулювання власної трудової поведінки, маючи всю необхідну інформацію;

- методи переконання - коригують неадекватну поведінку певних кадрів, які цього потребують;
- методи адміністративного примусу - застосовуються тільки в екстремальних ситуаціях і протягом короткого часу.

Розглянемо більш детально методи управління персоналом за характером етапів здійснення впливу на кадри. Виокремлюють три основні групи (рис. 1.7) методів, а саме: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Головними відмінностями яких, є спосіб і результат від впливу на кадри.



Рис. 1.7. Основні групи методів управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [8,18,36]

Адміністративні методи, включають в себе організаційно-розпорядчі та правові. Ці методи побудовані на відповідальності, дисципліні, а також владі та примусі. Дані методи спрямовані в першу чергу на вирішення та досягнення певних організаційних завдань.

По-перше формується власний об'єкт та структура управління, що передуює економічним методам. Які в свою чергу реалізуються у формі адміністративного впливу (накази, розпордження, постанови) від суб'єкта управління до об'єкта управління. Різницею між адміністративними та економічними методами управління персоналом є форма прояву та механізм дій. Економічні методи засновані на економічних інтересах людей, а адміністративні на почуттях відповідальності, боргу, дисципліни та розумінні, що можливе адміністративне покарання [8. с. 55].

На рис. 1.8 зображено на що включає в себе організаційний вплив.

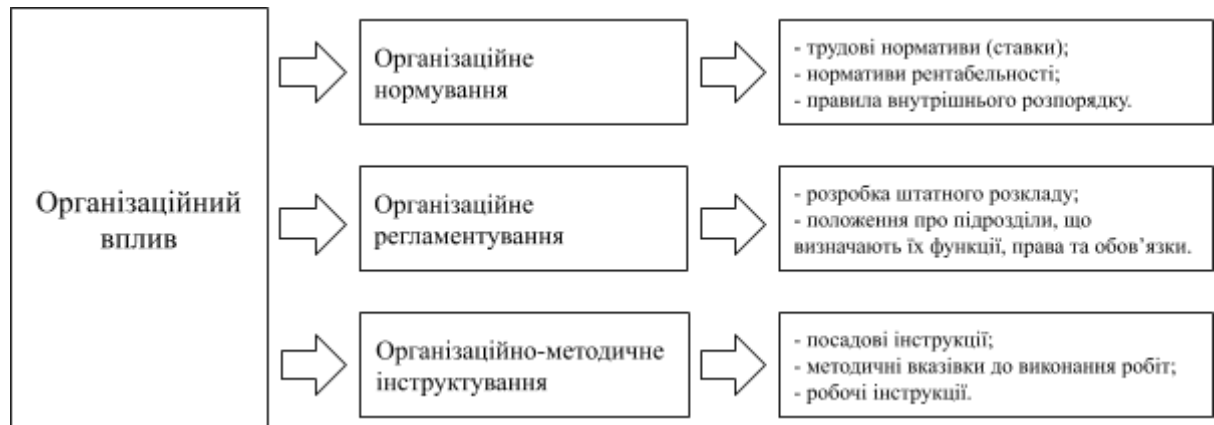


Рис. 1.8. Складові організаційного впливу

Джерело: систематизовано за даними [18]

Організаційне нормування та регламентування являються базою організаційного проектування новостворених та існуючих фірм. Під нормування вбачають більш м'який метод адміністративного впливу. Встановлення нормативів, які відіграють роль орієнтирів в діяльності підприємства. Під регламентуванням розуміють організаційні положення, правила, яких необхідно дотримуватись протягом встановленого часу. Ці правила визначають зміст і порядок організаційної діяльності.

Економічні методи відіграють не менш важливу роль, ніж адміністративні. Функціонування та розвиток організації забезпечуються завдяки елементам економічного механізму, які являються економічними методами. Роль даних методів полягає у направленні всіх трудових ресурсів на досягнення встановленого результату.

Дана система має свій вплив на персонал завдяки порівнянню між витратами і результатом, спираюсичь на матеріальне стимулювання та санкції, заробітну плату, фінансування та кредитування, собівартість, ціну та прибуток.

Також не слід забувати, що економічний підхід направлений не лише на одну особу, а переслідує суспільні й групові цілі. І основним методом впливу - є

мотивація праці кадрів, здебільшого це матеріальне стимулювання або іншими словами - заробітна плата.

Економічні методи поділяють на дві групи: методи, які застосовує держава та методи, які застосовує керівництво. Більш детально зображено на рис. 1.9.



Рис. 1.9. Поділ економічних методів управління персоналом
Джерело: сформовано на основі [36]

До економічних методів також відносять соціальне забезпечення співробітників, а саме оплата харчування, безкоштовний проїзд або надання транспорту, різні види страхування, в тому числі й медичного. Слід не забувати й головної деталі, що економічні методи базуються на їх окупності. Тобто, спочатку організація вкладає свої кошти в розвиток підлеглих, а вони тим самим повинні збільшити прибуток підприємства на якому вони працюють. Таким чином завдяки економічним важелям регулюється матеріальна зацікавленість персоналу.

Економічна система управління персоналом в цілому складна. адже містить в собі економічні, психологічні, організаційні та соціальні відносини [36, с. 210].

Соціально-психологічні методи способи впливу на підлеглих, які базуються на законах соціології та психології. Вони засновані на використанні ряду соціальних факторів, які представлені нижче на рис. 1.10.



Рис. 1.10. Соціальні фактори, як база соціально-психологічних методів
Джерело: розроблено на основі [64]

Дані методи впливають на особистість і колектив в цілому, та формують певні установки з приводу їх діяльності на робочому місці та творчої активності. Щоб впливати на одну людину використовують психологічні методи, на групу людей - соціологічні [36, с. 215].

Результатом використання соціально-психологічних методів в організації, може бути:

- зменшення різного роду конфліктів (стресів, скандалів, образ);
- підтримання здорового клімату відносин;
- організаційна культура, яка основана на поведінці та образі найліпшого робітника.

Психологічні методи дають великий внесок у роботу з кадрами і мають особливість в індивідуальній спрямованості. Соціологічні ж методи допомагають

в встановлені місця й призначення певного підлеглого в колективі, виявляють лідерів та забезпечують якісну комунікацію на всіх рівнях.

Результатами даного методу є:

- збільшення соціально-виробничої діяльності (лідер, як взірець);
- індивідуальне та колективне стимулювання;
- підтримання соціальної наступності.

Також існує ряд методів управління розвитком персоналу, сутність та недоліки яких зазначено у табл. 1.4 нижче.

Таблиця 1.4.

Методи управління розвитком персоналу

Назва методу	Сутність методу	Недоліки
Метод творчих нарад	Полягає у спільному колективному розгляді групою фахівців та керівників за напрямом розвитку системи управління персоналом та його розвитком.	Не можливість дійти спільного рішення.
Метод контрольних запитань	Завчасно підготовлений список запитань стимулює винахідливість у пошуку вирішення завдань, які спрямовані на вдосконалення системи управління розвитком персоналу.	Невпевненість та боязливість задавати ті чи інші запитання.
Метод функціонально-вартісного аналізу	Обирається найкраща система управління розвитком персоналу, яка передбачає зменшення витрат і збільшення ефективності діяльності праці робітників та підприємства в цілому.	Для обрання найкращої системи необхідно багато часу, а також грошей.
Метод декомпозиції кадрів	Можливість розділення складних явищ/певних робіт на більш прості, чим полегшує їх вивчення.	Можливе використання більшого часу, аніж відведено на дану роботу.

Джерело: розроблено за матеріалами [37].

Розглянувши перелік методів управління розвитком персоналом можна зробити підсумок, що для досягнення значних результатів та вищої якості в управлінні необхідно реалізувати всі системи методів спільно. Що надає змогу дослідити об'єкт управління за всіма напрямками для подальшого досягнення значних результатів організації.

На даний момент є актуальною проблема вибору ефективного методу управління підлеглими в організації, як для досягнення цілей підприємства, так і особистісних цілей. Нові методи та інструменти розвитку персоналу будуть мати свої позитивні наслідки. Для більш детального ознайомлення на рис. 1.11 (див. наступну сторінку) було зображено вплив позитивних факторів на систему управління персоналом. Створення таких умов надасть екологічну атмосферу на підприємстві для подальшого удосконалення системи управління розвитком персоналу.

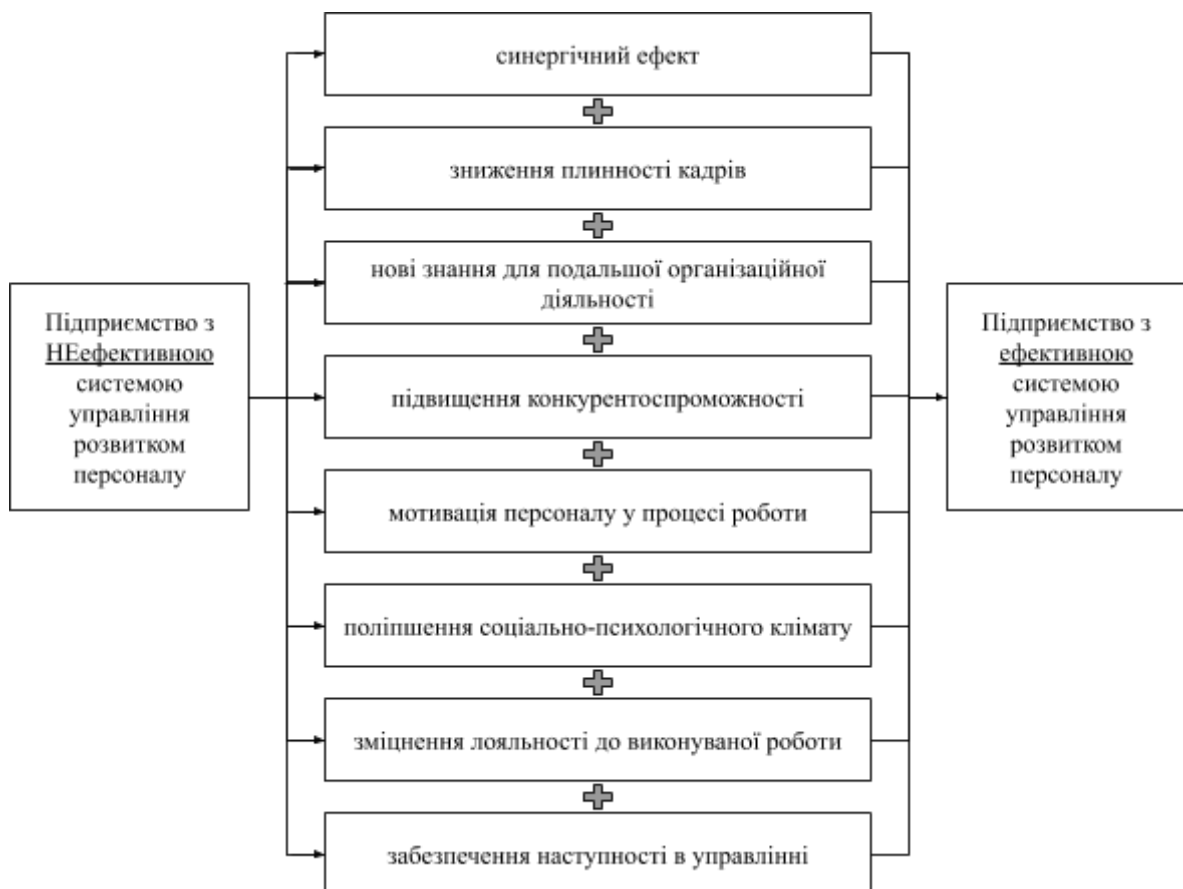


Рис. 1.11. Вплив позитивних факторів на систему управління розвитком персоналу

Джерело: складено за даними [66]

Отже, під методами управління розуміють способи управлінських дій впливу на персонал, які мають за мету досягнення цілей ефективного управління підприємством. Методи поділяють за різними ознаками, які в свою чергу також мають поділ. До основних груп методів управління персоналом відносять адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Також було розглянуто методи управління розвитком персоналу, їх сутність та недоліки. Та надано зображення з впливом позитивних факторів на систему управління розвитком персоналу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської дисертації було розглянуто теоретичні аспекти управління розвитком персоналу поліграфічного підприємства. А саме визначення понять «персонал» та «управління персоналом» відомих вітчизняних та зарубіжних вчених науковців. Автором даної роботи було запропоновано узагальнююче визначення поняття «управління персоналом». Для розкриття поставленого завдання даного розділу було проаналізовано визначення та мету розвитку персоналу. До складових даного процесу було віднесено: професійне навчання персоналу, оцінка й атестація, виробнича адаптація та планування трудової кар'єри персоналу та більш детально їх охарактеризовано. Також були розглянуті основні складові частини процесу розвитку персоналом.

Було надано головне визначення системи розвитку персоналу та проілюстровано переваги даної системи. Зазначено, що суб'єктом системи розвитку персоналу вважають кожного працівника підприємства, а об'єктом - його певні характеристики. Розглянуто три напрямки розвитку персоналу до яких відносять: професійний, соціальний та особистісний розвиток. Було виокремлено

завдання які виконує розвиток персоналу. Також, на кожному підприємстві дії управлінців, які є спрямованими на розвиток персоналу характеризують у вигляді моделі. Було представлено чотири моделі, які частіше за все використовуються в нашій країні та за її межами.

Враховуючи думку відомих вчених було розроблено таблицю з визначенням принципів управління персоналом і виокремлена спільна думка, яка характерна для всіх визначень. А також зображено основні принципи управління персоналом. Проаналізовано та проілюстровано вплив зовнішніх факторів на матеріальні потреби персоналу. Зазначено роль системи винагород, як системи ефективного стимулювання персоналу.

Для досягнення цілей компанії та загального розвитку персоналу є необхідність впровадження певних методів, які формують систему управління розвитку персоналом. Метою методів є забезпечення стійкого становища підприємства, а також особистих, колективних та громадських інтересів. Була надана та детально охарактеризована класифікація методів управління персоналом. Виділено три основних методи, а саме: адміністративні (примушення), економічні (зацікавленості) та соціально-психологічні (переконання). Під час більш детального дослідження адміністративного методу було проілюстровано складові організаційного впливу. Надано різницю між даним та економічним методом. Також було розглянуто поділ економічних методів управління персоналом. В соціально-психологічному методі виділено соціальні фактори, які слугують базою формування методу. Було виокремлено не лише методи управління персоналом, але й методи управління розвитком персоналу. Розглянуто їх сутність та надано недоліки. А також зображено вплив позитивних факторів на систему управління розвитком персоналу.

В умовах швидких змін ринку, необхідною складовою успішної роботи будь-якої організації був і залишається персонал та його розвиток. Для того, щоб персонал мав певний розвиток своїх навичок, необхідно вдосконалювати систему

навчання та підготовку персоналу на підприємстві. Щоб уникнути можливого результату подій необхідно спиратись на моделі та методи удосконалення системи управління персоналом та його розвитком.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ КИЇВСЬКА ДРУКАРНЯ «ВОЛЬФ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз господарської діяльності

Підприємство Товариство з Обмеженою Відповідальністю Київська Друкарня «Вольф» було засноване в 1995 році, та існує і надає свої послуги на поліграфічному ринку України, з представництвами у 30 містах, та за її межами. Засновником є Ігор Вольф та його партнер Мирослав Дінь.

Основною метою діяльності організації є задоволення клієнтських потреб в продукції та послугах рекламно-поліграфічної сфери на високому рівні. А також отримання прибутку.

Основним напрямком діяльності ТОВ Київська Друкарня «Вольф» є виготовлення продукції різноманітних форматів, від самих малих (візитки) до об'ємних (глянцеві журнали).

Логотипом є вовк (рис. 2.1). Походження йде від використання прізвища засновника даного підприємства Ігоря Вольфа. Вольф (wolf) у перекладі з англійської - вовк.



Рис. 2.1. Логотип ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Джерело: [60]

Друкарня «Вольф» впровадила в свою роботу та розвиває технологію гібридного друку. Дана технологія дозволяє створювати різноманітні ексклюзивні фактури на листовому картоні будь-якої товщини, завдяки поєднанню звичайного глянцевого лаку з УФ-лаком (має назву TWIN spot, drip-off), що дає перевагу на ринку. Також стала першовідкривачем у повноцінному виконанні за принципом Web-to-Print багатосторінкових замовленнях через мережу Інтернет [55].

Підприємство «Вольф» має свій парк високо-професійного устаткування:

- 16 листових друкарських машин офсетного друку «Heidelberg», «КВА», «Komori», «Ryobi»;
- 4 системи експонування друкарських форм (за технологією CtP) компаній «Heidelberg», «Dainippon Screen»;
- рулонну друкарську машину технології heat-set КВА;
- цифрові друкарські машини «Konica Minolta»;
- понад 40 одиниць післядрукарського устаткування (різальне «Perfecta», «Polar», ламінаційне «YDFM», брошурувальне та фальцювальне «Horizon», «Heidelberg», «Guk», комплектувальне, клейове «Horizon», витинальне «Lombardi», «Heidelberg»).

Таблиця 2.1.

Коротка історія створення ТОВ Друкарня «Вольф»

Рік	Подія
1	2
1995	Заснування друкарні «Вольф» І.Вольфом та М.Динем.
2004	Реєстрація торгової марки «Вольф».
2006	Впровадження технології гібридного лакування TWIN-SPOT. Першовідкривачі на території України.
2007	Відкриття двох філій у Києві: «Самурай» та «Друкарня Горящих Тиражів».

2008	Придбання п'яти-фарбової машини Heidelberg Speedmaster CD 102-5 + L.
2009-2010	Відкриття філій на території міст: Дніпро, Запоріжжя, Донецьк, Львів, Одеса та Харків.

Продовження табл. 2.1.

1	2
2012	Створення Інтернет-магазину «Поліграфія Онлайн».
2013	Створення порталу «Біржа дизайну».
2014- 2015	Відкриття філії по території СНД. Створення дилерської мережі в Україні та за її межами. Входження друкарні «Вольф» до сегменту рулонного офсетного друку.
2016	Облаштування та переїзд до нового офісу за адресою Довженка 3. Придбання виробничого приміщення по вулиці Маршала Гречка 13. А також ребрендинг порталу «Біржа дизайну».
2017	Відкриття представництва та друкарні в Польщі.

Джерело: [59]

Клієнтами є «Цитрус», ТОВ «Інтелтелеком», ПАТ Банк «Південний», ТОВ «Баядера Логістик» (ТМ «Хлібний Дар», ТМ «Коблево», ТМ «Цельсій»), ПАТ «Райффайзен Банк «Аваль», АВІРСУ та інші.

Види та різновиди продукції ТОВ Друкарня «Вольф» подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Продукція ТОВ Друкарня «Вольф»

Товари	Різновиди
1	2
Поліграфія	Бірки, блокноти, буклети, газети, дипломи, календарі, каталоги, листівки, пакети, фірмові бланки, пластикові картки та інше.
Широкоформатний друк	Банери, папір для лайтбоксів, картини, друк на самоклеючій плівці, друк на полотні, постери.
Сувенірна продукція	Акcesуари, антистреси, брелоки, пляшки для напоїв, візитниці, винні акcesуари, декоративна кераміка, щоденники, запальнички і попільнички, парасолі, крафт пакети, рушники, свічки, скляний посуд, сумки, термокружки і інше.

Канцелярія	Бізнес-зошити, бокси для паперу, папір для офісу форматна, диуроколи, щоденники, калькулятори, олівці, клей, маркери, ножиці, підставки, гумки, ручки та інше.
Офісна техніка	Брошурувальники, клавіатури, мишки, ламінатори, знищувачі.

Продовження табл. 2.2.

1	2
Книги та журнали	Журнал Print Plus, книга замовника поліграфічної продукції.
Подарунки	Картини, дзеркала з принтами, гаманці з принтами, обкладинки для документів з принтами, павербанки з принтами, подарункові набори, термोकружки з принтами, годинники.
Для ресторанів	Візитки, картини, листівки, підставка для напоїв, меню та сети, друк на одноразових стаканчиках, флаєра.
Продукти харчування	Вода, кава, чай та цукор.
Господарські товари	Губки, ганчірки, серветки, інвентар для прибирання, мило, одноразовий посуд, освіжувач повітря, пакети для сміття, рушники паперові, туалетний папір і інше.
Товари для офісу	Калькулятори, степлери та багато іншого.

Джерело: створено на базі [54]

Головними конкурентами досліджуваного підприємства на українському ринку є «Ультразвук», «HUSS», ТОВ «Видавничий дім «Ультрадрук», ЗАТ «Київська книжкова фабрика», Видавництво «Основа», ПрАТ Видавництво «Зоря», ТОВ «ЕДНА» та інші.

Підприємство ТОВ Друкарня «Вольф» окрім основної діяльності, має інші види діяльності за КВЕД:

46.14 Діяльність агентів з торгівлі машинами, обладнанням, промисловим устаткуванням, морськими і повітряними судами;

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами, торговими наметами або ринками;

58.14 Видання журналів та періодичних публікацій;

73.11 Рекламні агентства;

74.10 Спеціалізовані роботи по дизайну.

Ще більше детальної інформації про діяльність та основні реквізити подано у додатку А.

Організаційна структура ТОВ Київська Друкарня «Вольф» є системою органів управління та структурних підрозділів даного підприємства. Дана система містить назви органів управління, а також структурних підрозділів. Показує розподіл повноважень як у структурних підрозділах, так і в підпорядкованих їм підрозділах. Надає змогу в оптимізації процесу прийняття рішень, які надаються з метою вирішення поставлених цілей та задач.

Організаційна структура управління ТОВ Київська Друкарня «Вольф» - є функціональною і надано на рис. 2.2.

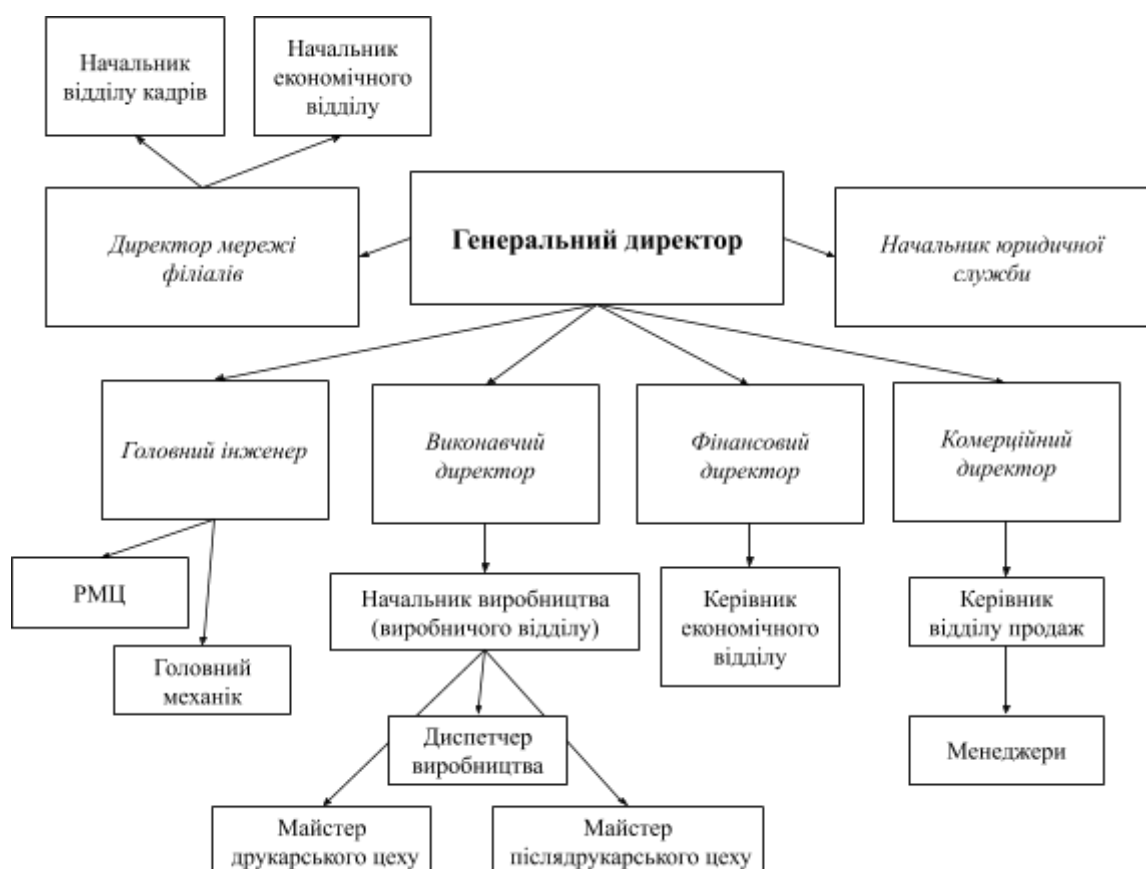


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ Друкарня «Вольф»
Джерело: складено автором за даними досліджуваного підприємства

Функціональна організаційна структура полягає у виконанні певних функцій спеціалізованими органами управління, а також спеціалістами у яких є на це управлінські повноваження. Спеціалісти одного профілю формують відділи за функціями підприємства, звідси і утворилась назва «функціональна структура управління».

Основні переваги та недоліки функціональної організаційної структури наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Переваги та недоліки функціональної організаційної структури

Переваги:	Недоліки:
Великий рівень кваліфікації у фахівців, які відповідають за певні функції;	Неможливість достатньої підтримки взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами;
Стандартизація, форматизація і програмування процесів і операцій управління;	Надмірна зацікавленість у досягненні цілей і завдань своїх підрозділів;
Централізація стратегічних рішень;	Труднощі в поділі влади;
Децентралізація оперативних рішень;	Тенденція до надмірної централізації;
Відмова від повторення та паралелізму під час виконання управлінських функцій;	Збільшується тривалість прийняття рішень;
Зменшення надобності у фахівцях широко профілю.	Збільшується період адаптації до нових змін.

Джерело: розроблено на основі [29,41,67]

Організаційна структура ТОВ Київська Друкарня «Вольф» є досить розгалуженою, а також багаторівневою. Головною ланкою даної структури - є генеральний директор. Підпорядковані йому підрозділи - це: начальник юридичної служби, комерційний директор, фінансовий директор, виконавчий директор, головний інженер, а також директор мережі філіалів. Виконавчому директору підпорядковується начальник виробничого відділу, якому в свою чергу

підпорядковуються майстер друкарського цеху, диспетчер виробництва та майстер післядрукарського цеху. Комерційний директор управляє керівником відділу продажів, та підпорядкованими менеджерами.

Генеральний директор та його заступники прагнуть до досконалості свого підприємства та мають розуміння щодо забезпечення ефективної діяльності працівників.

ТОВ Київська Друкарня «Вольф» має складну функціональну систему управління, в структурі якої є також такі підрозділи, як:

- реалізація поліграфічної продукції;
- виробництво та нагляд за її якістю;
- економічні відділи.

Для повного аналізу стану підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф» необхідно розглянути показники діяльності підприємства, а саме:

- аналіз фінансових результатів підприємства;
- аналіз ефективності формування витрат операційної діяльності;
- склад і структура операційних витрат;
- динаміку показників продуктивності праці.

Фінансові результати діяльності підприємства було надано у табл. 2.4, а графічно зображено на рис. 2.3. Дані також розміщено у Додатку Б.

Таблиця 2.4.

**Аналіз фінансових результатів ТОВ Київська Друкарня «Вольф» за
2016-2018 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Темп зрост., %	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Обсяги вир-ва продукції	10875	13481,5	14529,8	123,9	107,8
Собівартість продукції	9947	12485	14023	125,5	112,3
Валовий прибуток	928	996,5	506,8	52,7	103,6

Фін. результат до оподаткування	10243,7	12986,4	12268,2	126,8	94,5
Чистий фін. результат	8399,8	10648,8	10059,9	126,8	94,5

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

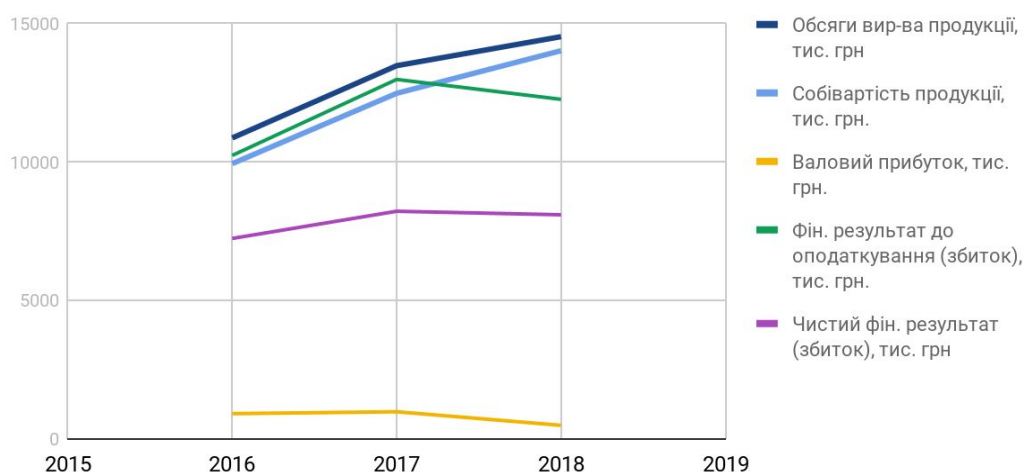


Рис. 2.3. Показники фінансових результатів ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Джерело: розроблено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства показав, що обсяги виробництва продукції Вольф мають тенденцію до зростання так протягом 2016-2017 їх кількість збільшилась з 10875 тис. грн до 13481,5 тис. грн це на 23,9%, а в 2017-2018 роках та 7,8% відповідно. Тобто обсяги виробництва збільшуються, але мають тенденцію до уповільнення.

Протягом трьох років спостерігається підвищення собівартості продукції в сукупності на 37%. Позитивною є тенденція зменшення чистого фінансового збитку, що у 2017-2018 рр. зменшився на 15,03%.

Головними критеріями вибору методів та шляхів оптимізації витрат є гнучкість, оперативність та зрозумілість у застосуванні. Це виявляється в тому, що отримання економії визначається не тільки завдяки аналізу звітних калькуляцій, але й у процесі господарської діяльності на підставі первинної документації та поточних облікових записів окремих виробництв та ефективності

використання ресурсів [19, с. 253].

Основними напрямками зменшення витрат виробництва та реалізації продукції на видавничо-поліграфічному підприємстві можуть бути:

- зменшення витрат на сировину, матеріали, паливо та енергії на одиницю продукції;
- зменшення амортизаційних відрахувань, що припадають на одиницю продукції;
- зменшення витрат заробітної плати на одиницю продукції;
- ліквідація непродуктивних витрат і втрат;
- зменшення адміністративних і накладних витрат у процесі експорту й імпорту товарів.

Спираючись на дані, було проведено аналіз ефективності формування витрат операційної діяльності досліджуваного підприємства та надано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз ефективності формування витрат операційної діяльності, тис. грн.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018р.	Абс. відх. 2016-2017 рр.	Абс.відх. 2017-2018 рр.	Темп зрост. % 2016-2017 рр.	Темп зрост. % 2017-2018 рр.
(РП) тис.грн	4688,9	5387,9	7264,9	699	1877	114,9	134,8
Сума (ОпВ), тис.грн.	2289,1	2573,4	2898,3	284,3	324,9	112,4	112,6
(Поп), тис.грн.	975	1025	1247	50	222	105,13	121,66
(Роп), %	48,8	47,8	39,9	-1	-7,9	-	-
(Ввід), %	204,8	209,4	250,7	4,6	41,3	-	-
(Рноп), %	42,6	39,8	43,0	-2,8	3,2	-	-

Джерело: складено за даними ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Пояснення аббревіатур у таблиці 2.5:

- РП - реалізована продукція;
- ОпВ - операційні витрати;
- Поп - прибуток від операційної діяльності;
- Роп - рівень витрат операційної діяльності;
- Ввід - витратовіддача;
- Рноп - рентабельність операційних витрат.

Таким чином, можемо зробити висновок, що рівень витрат операційної діяльності, що припадає на 1 грн реалізованої продукції досліджуваного підприємства збільшився за останній досліджуваний рік на 6%. Що має вплив на діяльність підприємства. Однак прибуток від операційної діяльності зростає, що є гарним показником.

Також було розглянуто показники складу та структури операційних витрат підприємства Вольф і отримані результати подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Склад і структура операційних витрат видавничо-поліграфічного підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Елементи витрат	Роки, тис. грн		Темп росту, %	Структура, %		Зміна структ., (+,-)
	2017	2018		2017	2018	
Матеріальні витрати	6201	7608	122,7	49,7	54,3	+4,6
Витрати на оплату праці	1527	2148	140,7	12,2	15,3	+3,1
Амортизаційні витрати	1242	1548	124,6	9,9	11,0	+1,1
Відрахування на соц. заходи	530	675	127,4	4,3	4,8	+0,5
Інші опер. витрати	2985	2044	68,5	23,9	14,6	-9,3
Разом	12485	14023	112,3	100	100	0

Джерело: розраховано за даними елементів операційних витрат досліджуваного підприємства

У структурі операційних витрат найбільшу частку займають матеріальні витрати, які протягом останніх років становили 49,7-54,3%. Витрати на оплату праці мали позначку 12,2-15,3%, тобто їх частка збільшилась. Амортизаційні витрати мали позначку 10-11%. Значно зменшились інші операційні витрати.

Також для отримання більш детальної інформації про досліджуване підприємство ТОВ Київська Друкарня «Вольф» було розглянуто загальну характеристику динаміки показників продуктивності праці - Додаток В. Проаналізовано усі показники та наведено у таблиці 2.7 дані щодо відхилю та темпу росту за період 2015-2018 рр.

Таблиця 2.7.

Динаміка показників продуктивності праці на друкарні «Вольф»

	2015-2016		2016-2017		2017-2018	
	Відхил, облік, один.	Темп росту, %	Відхил, облік, один.	Темп росту, %	Відхил, облік, один.	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7
Товарна продукція, вироблена за період часу	525,42	119,01	2135,29	164,91	1839,76	133,91
Середня облікова чисельність працівників, особа	8	106,06	12	108,57	15	109,87
Середня облікова чисельність робітників, особа	3	103,23	6	106,25	5	104,90
Відпрацьовано всіма працівниками, люд-год	18687,2	108,41	41098,24	117,05	37925,6	113,44
Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-день	1960	107,07	4976	116,77	4088	111,80
Відпрацьовано одним працівником, день	2	100,95	16	107,55	4	101,75

Тривалість робочого дня, год	0,1	101,25	0,0	100,25	0,1	101,47
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	2,6	112,21	12,2	151,89	7,8	121,88

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5	6	7
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	4,5	115,29	18,9	155,21	14,7	127,65
Середньоденний виробіток, тис грн	0,0111	111,15	0,0457	141,23	0,0310	119,78
Середньогодинний виробіток, тис грн.	0,0012	109,78	0,0056	140,88	0,0035	118,04
К-сть робітників у чисельності працівників, %	-0,02	97,33	-0,01	97,86	-0,03	95,48
Трудомісткість продукції, год/грн	-0,071	91,17	-0,20	72,17	-0,079	85,07

Джерело: розраховано автором за даними динаміки продуктивності підприємства

Для більш чіткого погляду на стан підприємства було створено діаграми та обрано основні показники для аналізу, які саме показують на що слід звернути увагу під час прийняття управлінських рішень.

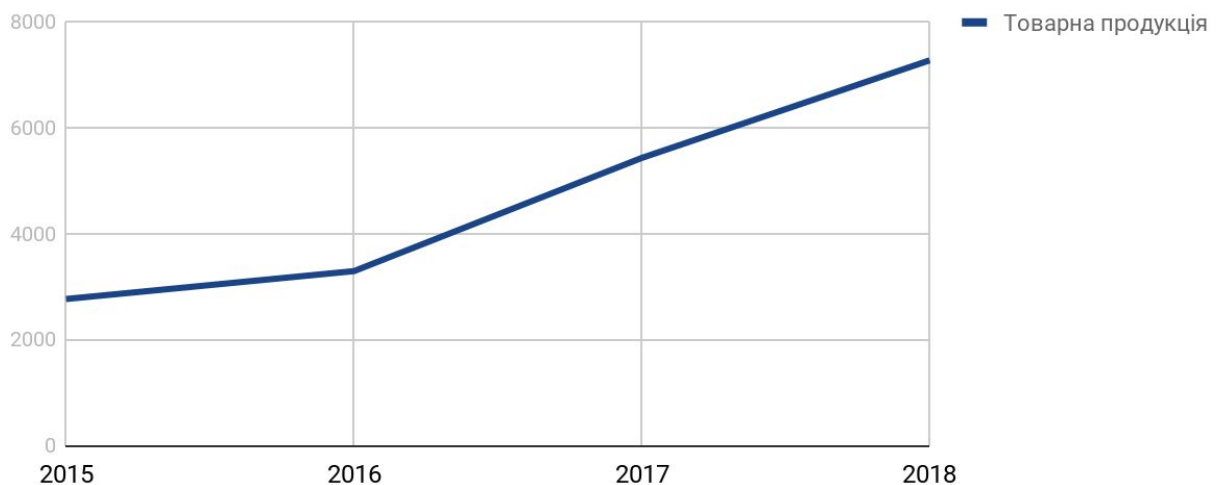


Рис. 2.4. Товарна продукція вироблена за період часу

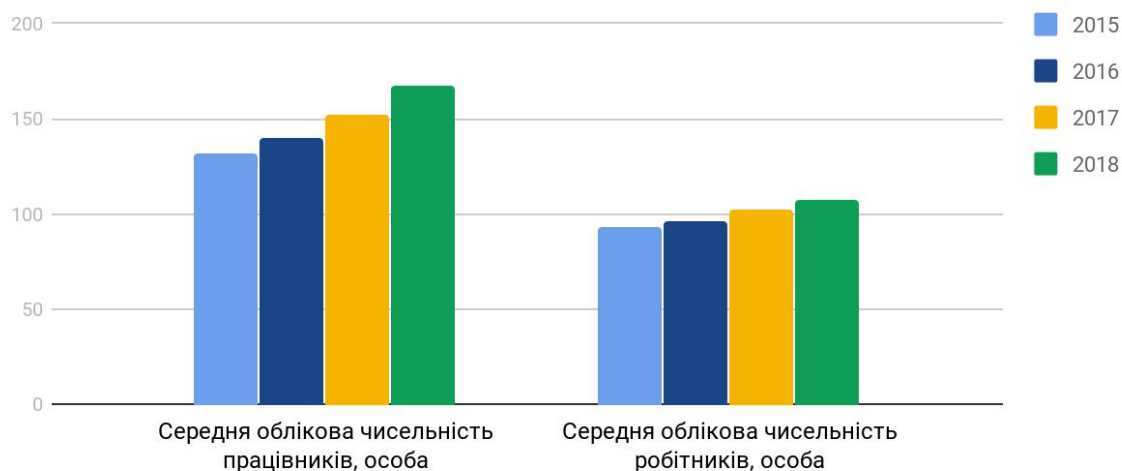
Джерело: розроблено автором

Рис. 2.5. Динаміка кадрового складу за період 2015 - 2018 рр.

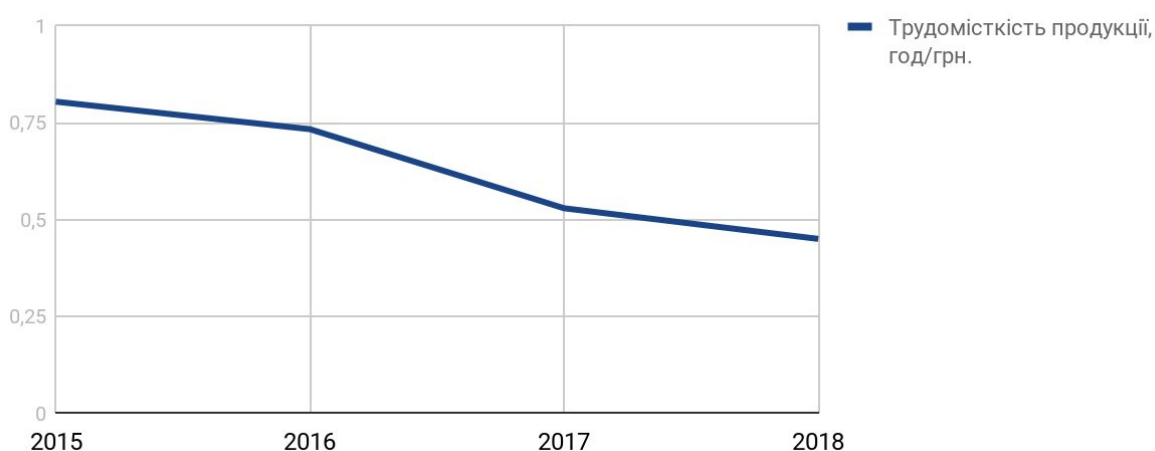
Джерело: складено автором

Рис. 2.6. Динаміка трудомісткості продукції

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши рис. 2.4. можна зробити висновок, що персонал на підприємстві збільшується з кожним роком в середньому на 7-9%. Так само і товарна продукція має тенденцію росту на рис. 2.5., однак на останньому рис. 2.6. можна помітити спад трудомісткості продукції спочатку на 8,83%, потім на 27,83% та 14,93% відповідно. Що є негативним показником. Адже саме

трудомісткість продукції визначає ефективність використання одного з головних виробничих ресурсів — робочої сили. І що в свою чергу означає, що на ТОВ Київська Друкарня «Вольф» відбувається неправильне використання робочої сили. На що слід детально приділити увагу.

Щоб вирішити основні проблеми на підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф», необхідно аналізувати не тільки внутрішні, але й зовнішні фактори. Таким фактором є стан ринкового бізнес-середовища видавничо-поліграфічної галузі.

2.2. Стан ринкового бізнес-середовища функціонування підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Зміна промислової індустрії відобразилась на стан видавничо-поліграфічної галузі світу тим, що змінила частки друкованої продукції відповідно до її значення. Так, обсяг друкованої продукції на сьогоднішній день оцінюють в 477 млрд. євро. За прогнозами аналітиків даний показник підвищиться на 2,2% в рік і таким чином в 2020 році вже становитиме 553 млрд. євро [35]. Також було встановлено, що частка друкованої продукції серед розвинених країн становить 88%, країн, що розвиваються - 11%, і 1% у країн, які відстають (рис. 2.7).

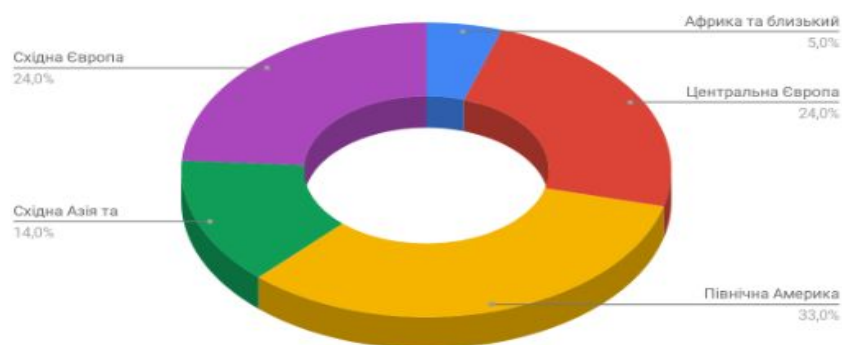


Рис. 2.7. Структура ринку друкованої продукції за континентами

Джерело: розроблено автором на основі [6]

За прогнозами світових аналітиків дані показники мають тенденцію до змін, і таким чином до 2020 року країни, які розвиваються займатимуть половину обсягу виробництва від обсягу розвинутих країн.

Аналіз динаміки розвитку видавничо-поліграфічної галузі України проведений за даними статистичної інформації і поданий на рис. 2.8. - 2.10.

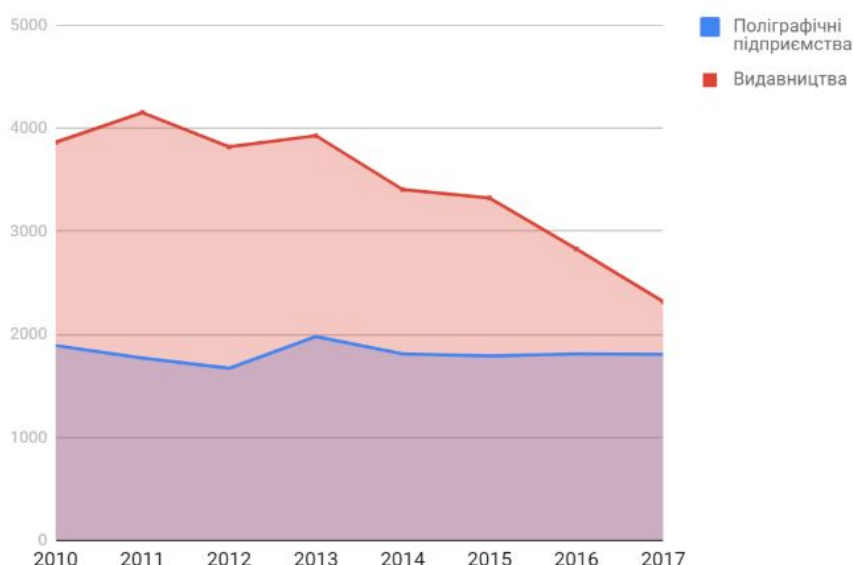


Рис. 2.8. Динаміка кількості поліграфічних підприємств та видавництв України протягом 2010–2017 рр.

Джерело: складено на основі [67]

Динаміка видавництв має тенденцію до зменшення. Так, у 2010 році кількість даних підприємств становила 3902, а у 2017 році - 2378. Відбулось скорочення на 39,5%. В свою чергу поліграфічні підприємства мають більш стабільне становище, але також з кожним роком зменшуються. У порівнянні з 2010 роком, коли кількість поліграфічних підприємств складала 1986 підприємств, то в 2017 році цей показник сягнув позначки у 1845 підприємств, що зменшилось на 7%. Таке стрімке скорочення можливе через швидкий розвиток науково-технічного прогресу та інформаційних технологій. За таких умов видавництвам важко конкурувати та ефективно функціонувати.

За статистичними даними (станом на перше півріччя 2019 року) структура поліграфічної галузі по регіонах виглядає наступним чином: у Харківській області – 883 поліграфічних підприємств, Дніпропетровській – 393, Донецькій – 382, Львівській – 341, Київській – 239, Одеській – 215, Запорізькій – 156, Вінницькій – 137, Полтавській – 123, Черкаській – 118, Сумській – 103, Херсонській – 98, Волинській – 109, Рівненській – 82, Тернопільській – 105, Івано-Франківській – 83, Хмельницькій – 93, Закарпатській – 68, Чернівецькій – 61, Миколаївській – 82, Чернігівській – 92; Житомирській – 78, Кіровоградській – 79, м. Київ – 2920 [29].

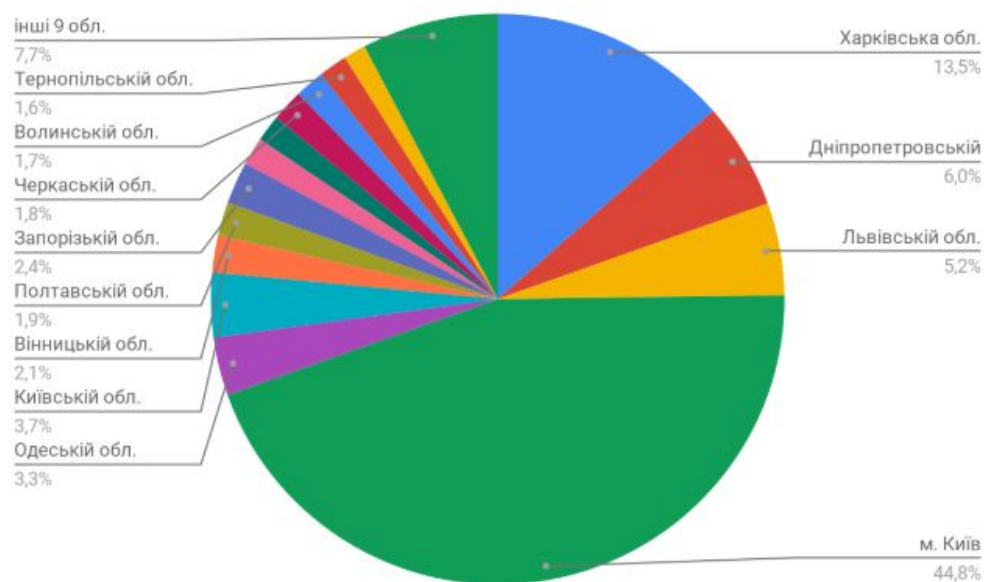


Рис. 2.9. Структура поліграфічної галузі по регіонах України, станом на кінець 2018 року.

Джерело: складено автором на базі [29]

Проаналізувавши структуру поліграфічної галузі можна побачити, що провідне місце займає місто Київ, де розташована найбільша частка видавничо-поліграфічних підприємств, на другому місці - Харківська область, далі йдуть Дніпропетровська та Львівська області. Якщо порівняти ці показники з даними за 2010 рік, то можна побачити таку тенденцію. На першому місці, як і зараз було місто Київ, однак другу сходинку посідає Донецька область, яка наразі

у 2018 році знаходиться у частці «інші». Це зумовлено політичним становищем, яке відбулося на цих територіях. Тим часом частка Києва та Дніпропетровської області зростала.

Для більш детального розуміння сучасного стану та перспектив розвитку видавничо-поліграфічної галузі була проаналізована кількість суб'єктів видавничо-поліграфічної галузі за їхніми видами діяльності. Так, 2051 суб'єкт видавничої справи займається лише видавничою діяльністю, 679 - виготовленням видавничої продукції, 429 - розповсюдженням видавничої продукції. Решта суб'єктів видавничої справи поєднують 2-3 види діяльності у видавничій справі:

- 1042 (890 – юридичні особи, 152 – фізичні особи) суб'єктів видавничої справи займаються видавничою діяльністю і виготовленням видавничої продукції;
- 1056 (776 – юридичні особи, 280 – фізичні особи) – видавничою діяльністю і розповсюдженням видавничої продукції;
- 40 (32 – юридичні особи, 8 – фізичні особи) – виготовленням і розповсюдженням видавничої продукції;
- 2024 (1540 – юридичні особи, 484 – фізичні особи) – видавничою діяльністю, виготовленням і розповсюдженням видавничої продукції.

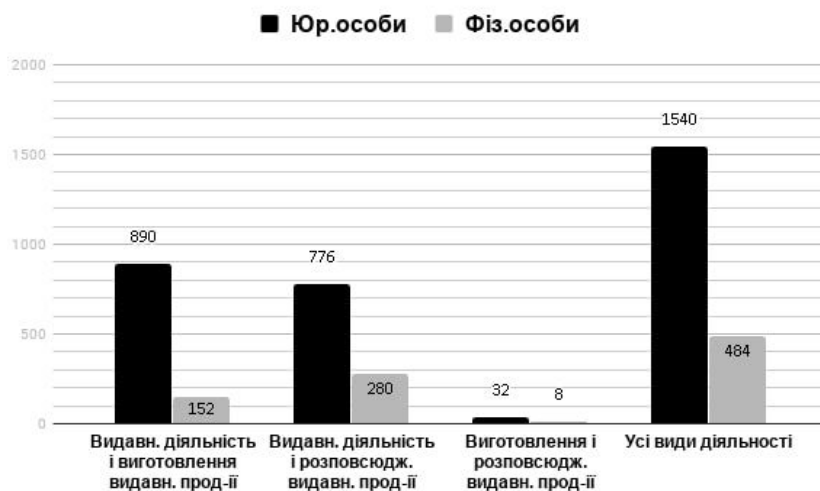


Рис. 2.10. Частка юридичних та фізичних осіб за видами діяльності

Джерело: систематизовано автором на базі [41]

Під час дослідження була виявлена певна тенденція частки юридичних та фізичних осіб. Новим компаніям, частіше саме фізичним особам важко затриматись на ринку, тягарем також стає пост кризове становище в Україні. Більшість замовників поліграфічної продукції в першу чергу звертаються до великих поліграфічних підприємств та намагаються отримати певні пільги за рахунок тривалої співпраці. Таким чином, новим компаніям складніше утриматись на ринку поліграфії.

Для оцінки стану видавничо-поліграфічної галузі було порівняно показники діяльності інших країн та показники України.

Так у минулому році всі підприємства видавничо-поліграфічного сектору України видали 40 млн. примірників, це навіть менше ніж 1 примірник на 1 громадянина держави. Для чіткого розуміння, візьмемо показники даного сектора в Білорусії. В тому році було випущено книг обсягом 7 примірників на 1 громадянина Білорусі. Цей показник значно перевищує показник в нашій державі. І нехай Україна намагається інтегрувати у Європейську спільноту, але це не такий легкий процес. Так як економіка України має менші показники в економіці, ніж Європейські держави в цілому. Навіть порівнюючи поліграфічний сектор, адже середній показник по Європі становить 12-14 примірників на душу населення [33].



Рис. 2.11. Кількість примірників на душу населення

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Для функціонування кожного підприємства необхідні постійні інвестиції, не винятком є й поліграфічна галузь. В табл. 2.8 наведена динаміка обсягу інвестицій в основний капітал видавничо-поліграфічних підприємств у фактичних цінах за 2010 - 2018 рр., згідно з даними Державної служби статистики [58].

Таблиця 2.8.

Динаміка обсягу інвестицій в основний капітал видавничо-поліграфічних підприємств у фактичних цінах за 2010–2018 рр.

Показник	Роки								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Обсяг інвестицій, млн.грн	431,2	516,4	529,5	504,9	502,3	502,0	499,8	498,2	497,8
Темп зростання, %	-	119,76	102,54	95,35	99,49	99,94	99,56	99,68	99,91

Джерело: складено автором на основі [58]

З 2010 по 2013 рік динаміка обсягу інвестицій була позитивною і навіть збільшувалась на 19,76% з 2010 по 2011 рік. Однак, з 2013 року обсяг інвестицій у видавничо-поліграфічну галузь безупинно знижується. Кожного року на 0,2 - 0,5%. Наслідком такої тенденції є політичні та економічні фактори, які спостерігаються в межах країни. Тенденція спаду існує і сьогодні.

Велике значення набуває оцінка структури витрат на інноваційну діяльність видавничо-поліграфічної діяльності. Зазвичай витрати йдуть на такі заходи, як внутрішні НДКР, придбання зовнішніх знань, придбання науково-дослідних розробок, машин та обладнання, та інші інноваційні витрати.

Результати аналізу структури витрат на інноваційну діяльність досліджуваної галузі за 2010-2018 рр. надано у вигляді діаграми на рис. 2.12.

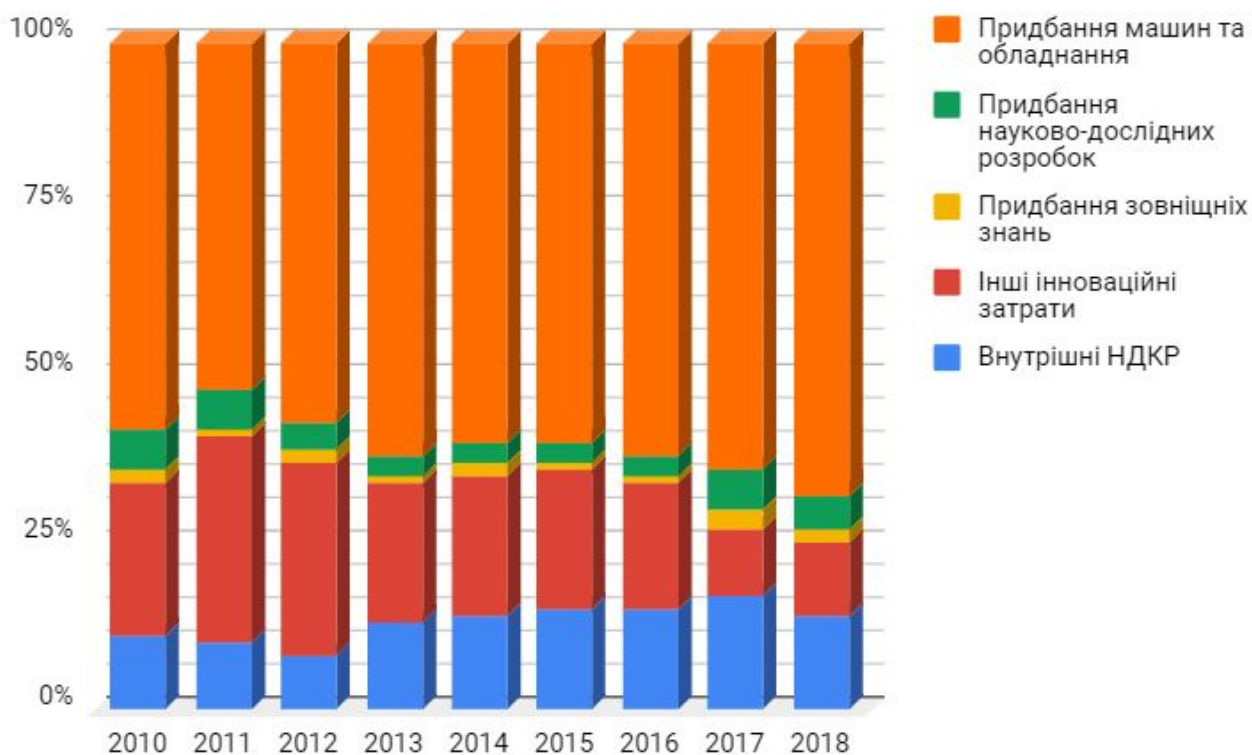


Рис. 2.12. Середньогалузева структура витрат на інноваційну діяльність видавничо-поліграфічної галузі за 2010-2018 роки

Джерело: складено автором за даними [58]

Таким чином, найбільшу частку витрат на інноваційну діяльність припадало на придбання машин та обладнань, а найменша на придбання зовнішніх знань. Зазвичай дана процедура здійснюється за рахунок позикових коштів, а саме довгострокових та короткострокових кредитів. На перший погляд здається, що такий поділ є обґрунтованим і має приносити підприємствам прибуток. Однак, Національним центром якості освіти (США) персоналу було проведено дослідження, де було показано, що збільшення витрат на зовнішні знання та освіту кадрів на 10%, підвищує продуктивність підприємства на 8,6%. В той час, збільшення витрат на обладнання на 10% - підвищує продуктивність лише на 3,4% [57].

Для розкриття сильних та слабких сторін ТОВ Київська Друкарня «Вольф» було проаналізовано та складено SWOT-аналіз, або іншими словами – матриця

первинного стратегічного аналізу. Даний аналіз допомагає виявити і структурувати сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості і загрози.

Таблиця 2.9.

SWOT-аналіз ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> - згуртований колектив; - широкий асортимент товарів та послуг; - задоволеність клієнтів; - висока якість продукції; - зручне місце розташування підприємства; - нове обладнання. 	<ul style="list-style-type: none"> - попит на поліграфічну та сувенірну продукцію високий і має стійку тенденцію до збільшення; - нові види продукції.
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - високі ціни; - низькі показники інноваційної активності персоналу; - застарілі системи управління розвитком персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - поява більш сильних конкурентів; - зміна тенденції попиту; - збої в постачанні матеріалів; - активність конкурентів.

Джерело: створено автором за даними підприємства

На основі SWOT-аналізу було виявлено необхідність підприємства у дослідно експериментальних та випробувальних роботах. Однією з не менш важливих причин нововведень є поява на ринку конкурентоспроможної продукції з-за кордону (з новими споживчими властивостями, кращої якості). Падіння платоспроможності більшості споживачів продукції підприємства викликає необхідність зниження собівартості продукції з метою адаптації ціни до гаманця споживача. Пошук платоспроможних споживачів і перебудова виробництва під якісно інші замовлення є свого роду альтернативою для стрімкого розвитку. І слід відмітити розвиток кадрового складу підприємства. Що також є основною з проблем, які необхідно вирішувати.

Таблиця 2.10.

PEST-аналіз основних зовнішніх чинників впливу на досліджуване підприємство

Політичні
<ul style="list-style-type: none"> - стабільність політичної ситуації в країні розташування підприємства; - законодавче забезпечення видавничого бізнесу; - державна підтримка видавничо-поліграфічного бізнесу; - імпорتنі обмеження на друковану продукцію; - інформатизація суспільного життя; - інші.
Соціальні
<ul style="list-style-type: none"> - рівень моральності та освіченості населення; - демографічні зміни у суспільстві; - розвиток соціального видавничо-поліграфічного підприємництва; - розвиток системи пропаганди читання, особливо серед молоді; - державне забезпечення значущих для суспільства видань; - інші.
Економічні
<ul style="list-style-type: none"> - стан конкуренції на видавничо-поліграфічному ринку; - темпи інфляції та цінова політика; - система оподаткування видавничо-поліграфічного бізнесу; - кредитна політика; - стан інвестування в бізнес; - рівень розвитку маркетингових і соціологічних досліджень у бізнесі; - вартість матеріалів та устаткування для ведення видавничо-поліграфічного бізнесу; - кваліфікація кадрів; - рівень платоспроможності населення; - інші.
Технологічні
<ul style="list-style-type: none"> - рівень наукових досліджень їх ефективність у видавничо-поліграфічному бізнесі; - використання сучасних технологій опрацювання інформації; - наявність ефективних технологій на стадії поліграфічного виготовлення продукції; - розвиток мережі Інтернет - інші.

Джерело: створено на основі [63]

Аналіз зовнішніх чинників впливу на видавничо-поліграфічний бізнес виконано з використанням методу PEST-аналізу, який, найбільш вдало поєднує його політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти (табл. 2.10).

Характеризуючи основні зовнішні чинники впливу на сьогоденний видавничо-поліграфічний бізнес, зазначимо, що визначити ступінь їх впливу для кожної групи на функціонування видавничо-поліграфічного бізнесу складно, тому варто розглядати їх у комплексі. При цьому очевидно, що неможливо досягнути високих показників без урахування внутрішніх чинників його функціонування (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Основні внутрішні чинники впливу на видавничо-поліграфічне підприємство ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Група чинників	Суть
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> – організаційна форма видавничо-поліграфічної структури; – типологічна спрямованість діяльності видавництва; – вид організаційної структури управління видавництвом; – стан внутрішньої (корпоративної) культури видавництва; – рівень організації технологічного процесу створення оригінал-макету видання та його тривалість; – організація рекламно-маркетингової діяльності.
Соціально-економічні	<ul style="list-style-type: none"> – обсяги виробництва видавничої продукції в натуральних і вартісних вимірниках; – рівень дохідності (прибутковості) видавничої діяльності; – кваліфікація редакційно-видавничого персоналу; – рівень матеріального стимулювання працівників видавництва; – ефективність ціноутворення; – стан соціального захисту працівників видавництва.
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> – використання сучасних технологій опрацювання інформації; – стан технічної підготовки оригінал-макету видань; – удосконалення технологічної конструкції видань; – відповідність видавничо-поліграфічної продукції вимогам ДСТУ; – наявність власної технічної бази для виготовлення продукції.

Джерело: складено автором на основі [8,26,36,39,44,52]

Проаналізувавши показники структури ринку, динаміки кількості видавничо-поліграфічних підприємств та структури галузі по регіонам, а також порівнявши зі світовими показниками можна зробити висновок, що

видавничо-поліграфічна галузь має тенденцію до спаду. Дана галузь є джерелом знань і потребує не тільки підтримки власника певного підприємства, але й підтримки регіонального або навіть державного рівня. Однак ТОВ Київська Друкарня «Вольф» має ряд можливостей та сильних сторін, які необхідно використовувати та вдосконалювати. Для розуміння проблеми на досліджуваному підприємстві було досліджено систему управління розвитком персоналу.

2.3. Система управління розвитком персоналу на підприємстві

Для детального розгляду системи управління розвитком персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф» необхідно розглянути управлінську складову (табл. 2.12), методи управління персоналом та показники, які пов'язані з працівниками.

Таблиця 2.12.

Структура керівництва ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Рівень менеджменту	Кількість кадрів, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	7
Середній	6	43
Низовий	7	50
Всього:	14	100

Джерело: розраховано автором на базі даних підприємства

Більша частина керівників ТОВ Київська Друкарня «Вольф» відносяться до низового рівня управління. Також велику частку займає і середній рівень. Керівник підприємства (вищий рівень) розробляє політику організації та сприяє її реалізації, забезпечує потреби та інтереси всього підприємства. Впроваджує посадові інструкції, накази та розпорядження. Середня ланка виконує накази вищого керівництва та передає завдання низовому рівню управління. А також

слідкують за чітким виконанням завдань, розробляє систему оплати праці, преміювань та бонусів. Керівництво низового рівня доводить задачі до безпосереднього рівня працівників, мотивую їх та вирішує конфліктні питання.

Дані повноваження поділяють на групи методів. Як зазначалось в 1 розділі за здійсненням впливу на персонал виокремлюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Більш детально було наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Методи управління персоналом на ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Група методів	Різновид методів	Рівень менеджменту	% використання
<i>Адміні- стративні</i>	Накази, розпорядження	Вищий	7
	Посадові інструкції	Вищий	12
	Дисциплінарна відповідальність та стягнення	Вищий	5
<i>Економічні</i>	Система заробітної плати	Середній	24
	Система бонусів та премій	Середній	9
	Матеріальна допомога/пільги	Середній	6
<i>Соціально- психологічні</i>	Примус та стимулювання	Низовий	10
	Творчість, ініціатива, самостійність	Низовий	15
	Вирішення конфліктних ситуацій	Низовий	12

Джерело: складено автором на основі даних Департаменту управління персоналом підприємства

До адміністративних методів управління персоналом ТОВ Київська Друкарня «Вольф» відносять: накази, розпорядження, посадові інструкції та дисциплінарну відповідальність зі стягненням. Під економічними розуміють: систему заробітної плати, систем бонусів та премій, а також матеріальну допомогу чи пільги. Примус та стимулювання, творчість, ініціатива, самостійність та вирішення конфліктних ситуацій складають соціально-психологічні методи.

Система заробітної плати займає найбільший відсоток в економічних методах управління персоналом ТОВ Київська Друкарня «Вольф». Розглянемо більш детально загальні показники та показники ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

Таблиця 2.14.

Оплата праці персоналу за період 2015-2018 рр.

Показники	Роки				Показник відхилення 2015-2018 рр.	
	2015	2016	2017	2018	+/-, грн	%
Мінімальна зар. плата в Україні, грн	1550	1600	3200	3723	2173	240
Прожитковий мінімум в Україні, грн	1550	1600	1762	1921	371	123,9
Середньомісячна зар. плата на ТОВ Київська Друкарня «Вольф», грн	3500	4980	7040	9800	6300	280
Середньомісячна зар. плата по галузі, грн	3500	5000	6500	7600	4100	217,1

Джерело: складено автором на базі фінансової звітності підприємства та [61]

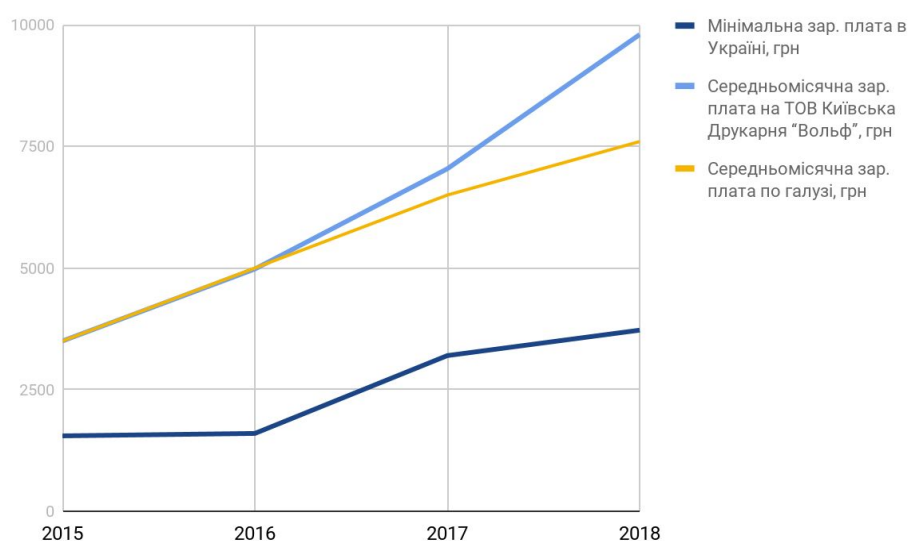


Рис. 2.13. Оплата праці персоналу за період 2015-2018 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Спираючись на дані з таблиці 2.14 та рис. 2.13, можна зробити висновок, що мінімальна заробітна плата в Україні в 2018 році порівняно з 2015 роком зросла на 240%, що в гривневому еквіваленті становить 2173 грн. У той самий час середньомісячна заробітна плата ТОВ Київська Друкарня «Вольф» збільшилась на 280%, зросла за 4 роки на 6300 грн. Порівнюючи з показником середньої заробітної плати по видавничо-поліграфічній галузі можна побачити, що показник досліджуваного підприємства має вищі показники.

Рух кадрів на підприємстві, також має не менш важливий вплив на конкурентоспроможність підприємства. В табл. 2.15 було надано показники кількості прийнятих та звільнених працівників, а також прораховано коефіцієнт звільнення, оновлення та коефіцієнт обороту персоналу.

Таблиця 2.15.

**Аналіз руху персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф»
за період 2015-2018 рр.**

Показники	Роки				Відхилення 2015-2018 рр.	
	2015	2016	2017	2018	+/-	%
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	227	239	254	274	47	120,7
К-сть прийнятих, осіб	25	47	50	50	25	200
К-сть звільнених, осіб	43	35	35	30	-13	69,8
Загальна кількість прийнятих та звільнених, осіб	68	82	69	70	2	102,3
Коефіцієнт звільнення (плинність кадрів)	0,19	0,15	0,14	0,11	- 0,08	-
Коефіцієнт оновлення	0,11	0,2	0,2	0,18	- 0,07	-
Коефіцієнт обороту персоналу	0,3	0,34	0,27	0,26	- 0,04	-

Джерело: складено за даними підприємства

Наведені дані, дають змогу стверджувати, що кількість звільнених з кожним роком зменшується, а прийнятих навпаки збільшується. Так в порівнянні у 2018 року з 2015 роком чисельність нових робітників зросла на 200%, а звільнень зменшилась на 30,2%.

Ще одним з важливих показників ефективної праці кожного підприємства є персонал та його вікова структура (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Вікова структура персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Показники	Роки				Відхилення 2015-2018 рр.	
	2015	2016	2017	2018	+/-	%
Чисельність працівників всього, ос.	227	239	254	274	47	120,7
К-сть працюючих у віці, ос.:						
- до 20	0	0	3	3	3	-
- від 21 до 30	48	55	69	92	44	191,7
- від 31 до 40	63	69	73	82	19	130,2
- від 41 до 50	45	49	52	48	3	106,7
- від 51 до 60	68	62	57	49	-19	72,1
- старше 60	3	2	0	0	-3	-

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Ознайомившись з таблицею 2.16 та рис. 2.14, можна проаналізувати та зробити висновок, що чисельність персоналу віком від 21 до 30 та від 31 до 40 збільшилась на 91,7% та 30,2% відповідно. В той самий час працівники віком від 51 до 60 зменшились на 27,9%, а старше 60 взагалі більше не працюють. Така тенденція можлива через впровадження нових спеціальностей на ТОВ Київська Друкарня «Вольф». Одна з таких посад - «менеджер у праці з клієнтами». І саме молодь йде працювати на дану посаду, тим самим зменшуючи середній вік персоналу організації.

К-сть працюючих ТОВ Київська Друкарня "Вольф"

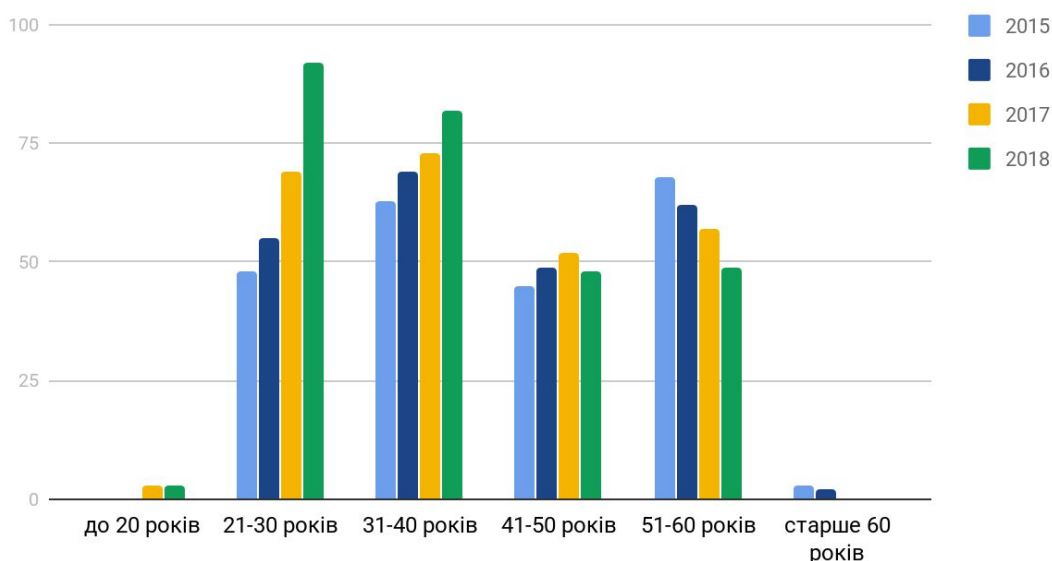


Рис. 2.14. Динаміка вікової структури персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф»
 Джерело: розроблено на базі даних підприємства

Так як на посаді «менеджера» з кожним роком збільшується чисельність працівників, керівництво ТОВ Київська Друкарня «Вольф» почало використовувати певні методи для підвищення ефективності, які наведено у табл. 2.17:

Таблиця 2.17.

Методи підвищення ефективності персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Назва	Сутність
1	2
Статистика за дзвінками	Спосіб збору аналітики. На підприємстві контролюють продуктивність роботи працівників та підрозділів, кількість прийнятих та втрачених дзвінків, середню тривалість дзвінків, кількість нових та повторних звернень

Продовження табл. 2.17.

1	2
Плагін Vinotel для браузера Chrome	Це спливаюче вікно в браузері, з інформацією про недавні та втрачені дзвінки, і можливість перейти в картку клієнта. Плагін допомагає робити роботу з телефонією більш ефективною. Це перший інструмент Vinotel, який впровадили в компанії (додаток Г) .
Функція “Супервайзер”	Нечутне для клієнта підключення до розмови. Цією функцією керівники відділень активно користуються на етапі навчання нових співробітників. Вона допомагає контролювати і підтримувати їх в перший час. Плюс в такому режимі витрачається менше часу на навчання.
Коментарі до дзвінків	В компанії розроблена спеціальна система статусів, які прописують співробітники після обробки кожного дзвінка: наприклад, статус «сервіс» - це будь-яка проведена консультація. Не залишив коментар - ускладнив собі подальше спілкування. Мотивація працює, відділ продажів отримує інформацію, діалог з клієнтом стає простіше.

Джерело: сформовано на основі [53]

Дані методи демонструють діяльність як одного працівника, так і всього підрозділу разом, їх сильні та слабкі сторони. Що в подальшому надає можливість вирішення проблемних моментів та підвищення прибутку та конкурентоспроможності підприємства загалом. Новітньою системою є використання «Плагін Vinotel для браузера Chrome», який робить роботу працівника більш ефективною та дозволяє не втрачати, а навпаки набувати ще більшу кількість клієнтів. Ще один з ефективних методів - коментарі до дзвінків. Даний метод дозволяє передавати дані про певного клієнта іншому менеджеру або керівникові. Записуючи певні моменти, особливості та примхи замовника, дає змогу наступного разу не витрачати багато часу на деталізацію, а швидко приймати замовлення та витрачати час на інших клієнтів.

Також було проаналізована середня кількість дзвінків за день та надано у вигляді графіку на рис. 2.15.

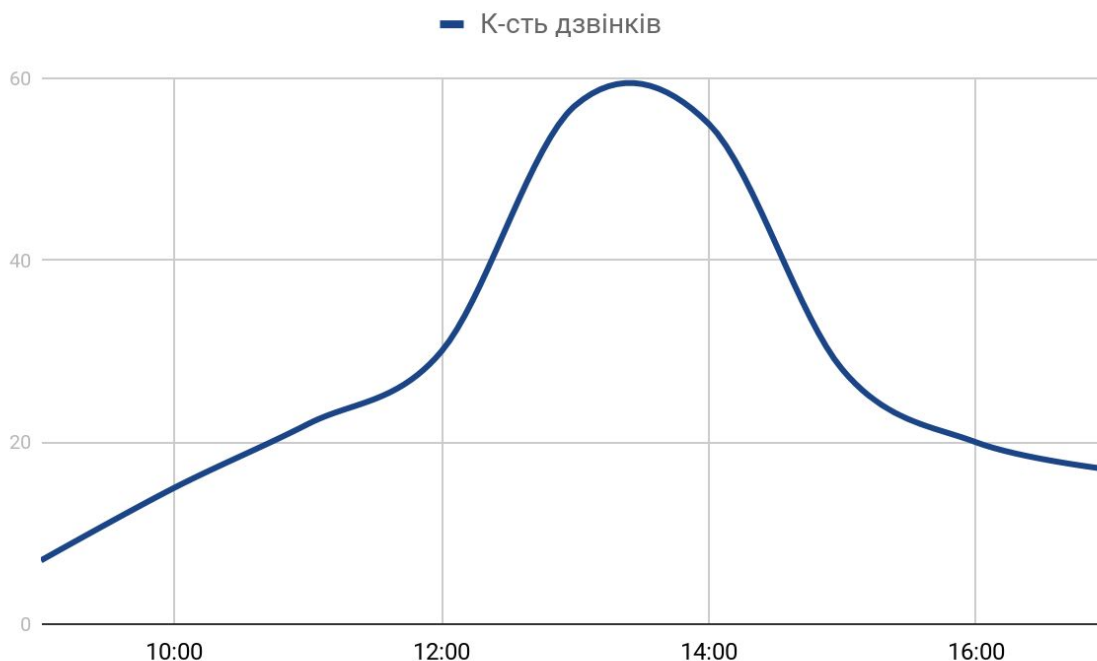


Рис. 2.15. Середня кількість дзвінків за 1 робочій день на підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Джерело: розроблено автором

Спираючись на рис. 2.15, можна побачити, що пік телефонних дзвінків відбувається з 12:30 до 14:30 годин. На підприємстві «Вольф» склад менеджерів нараховує 60 осіб на один офіс. Таким чином, ефективне використання людського ресурсу відбувається тільки в обідні години, а вранці та ввечері персонал має вільний час, що не ефективно відображається на прибутку підприємства.

Головною частиною системи управління розвитком персоналу є навчання. Воно можливе у разі підвищення кваліфікації, участі в тренінгах або майстер-класах. Роздивимось більш детально показники персоналу, який приймав участь в певних заходах (табл. 2.18).

Таблиця 2.18.

**Підвищення кваліфікації, отриманні додаткових навичок та знань персоналу
ТОВ Київська Друкарня «Вольф» у період 2015 - 2018 рр.**

Показники	Роки			
	2015	2016	2017	2018
Загальна к-сть працівників, осіб	227	239	254	274
- участь в тренінгах, осіб	4	45	87	116
% від загальної к-сті персоналу	1,76	18,8	34,3	42,3
- підвищення кваліфікації, осіб	12	26	31	37
% від загальної к-сті персоналу	5,3	10,9	12,2	13,5
- участь в майстер-класах, осіб	0	3	27	52
% від загальної к-сті персоналу	-	1,26	10,6	19,0

Джерело: створено автором за даними підприємства

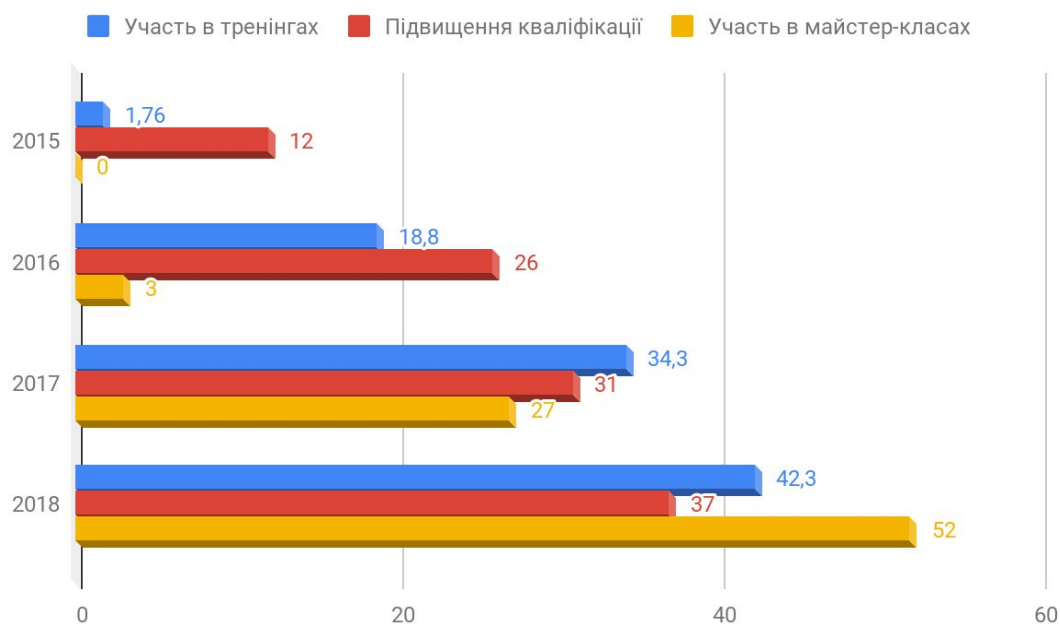


Рис. 2.16. Відсоток персоналу, які приймали участь в тренінгах, майстер-класах та/або підвищенні кваліфікації

Джерело: розроблено автором на основі даних з підприємства

Дослідивши дані з табл. 2.18 та рис. 2.16 можна побачити тенденцію зростання навчання персоналу досліджуваного підприємства. Але, незважаючи на дані показники слід зазначити, що покращення власних навичок та знань повинно відбуватись у кожного працівника і мати показник у 100% від загальної кількості працівників.

Практикою впровадження тренінгів та майстер-класів на підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф» є проведення двох тренінгів та одного майстер-класу на рік, що не є достатнім для підвищення рівня розвитку персоналу.

Також слід зазначити, що проаналізувавши вищенаведені дані табл. 2.15 та 2.17 можна прослідкувати залежність, яка наведена на рис. 2.17.

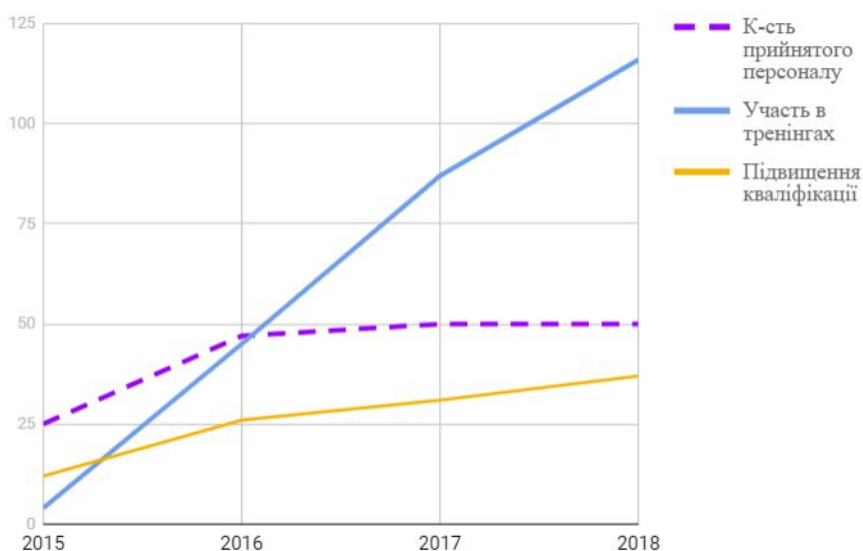


Рис. 2.17. Залежність росту розвитку кадрів від плинності персоналу

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

На досліджуваному підприємстві було встановлено залежність. Так з кожним роком кількість нового персоналу збільшувалось, а звільнених - зменшувалось. Натомість з кожним роком кількість тренінгів та заходів з підвищення кваліфікації зростала. Таким чином, більша кількість кадрів має за мету не тільки отримання високої заробітної плати, але й підвищення власних та професійних навичок.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської дисертації була представлена загальна характеристика підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф», а також проведено аналіз виробничо-господарської діяльності. Основним напрямком діяльності підприємства є виготовлення поліграфічної продукції різних форм та розмірів. Зазначено, що ТОВ Київська Друкарня «Вольф» має функціональну організаційну структуру в голові з генеральним директором. Перевагами даної структури є централізація стратегічних та децентралізація оперативних рішень. А недоліками - труднощі в поділі влади, збільшення тривалості під час прийняття рішень.

Було проаналізовано фінансові результати ТОВ Київська Друкарня «Вольф» за період 2016-2018 років. Аналіз показав, що обсяги виробництва мають тенденцію до зростання, підвищується собівартість та зменшується фінансовий збиток. Надано аналіз ефективності формування витрат операційної діяльності, розглянуто склад і структуру операційних витрат досліджуваного підприємства. Найбільшу частку займають матеріальні витрати. Динаміка показників продуктивності праці на друкарні показала, що персонал на підприємстві збільшується з кожним роком на 7-9%, але трудомісткість продукції падає. Це вказує на те, що в ТОВ Київська Друкарня «Вольф» відбувається неправильне використання робочої сили.

Також детально розглянуто стан ринкового бізнес-середовища функціонування досліджуваного підприємства. Та було приділено значну увагу системі управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф». Розглянуто структуру керівництва, методи управління персоналом та оплату праці. За віковою структурою більшу частку займає молодь віком від 21 до 30 років. Зазначено новітні методи, які використовують для підвищення ефективності працівників, а також заходи, в яких приймає участь персонал

(тренінги, майстер-класи, підвищення кваліфікації). Проаналізована ефективність роботи складу менеджерів.

Спостерігається тенденція зростання навчання персоналу досліджуваного підприємства. Але, незважаючи на дані показники слід зазначити, що покращення власних навичок та знань повинно відбуватись у кожного працівника і мати показник у 100% від загальної кількості працівників.

Таким чином, на ТОВ Київська Друкарня «Вольф» для підвищення ефективності праці персоналу, що в майбутньому вплине на конкурентоспроможність та рівень прибутку підприємства, необхідно вдосконалити систему управління розвитком персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Заходи оптимізації системи управління розвитком персоналу підприємства

Повний розвиток підприємства можливий лише за умови індивідуального розвитку кожного з працівників. Для покращення системи управління розвитком персоналу в ТОВ Київська Друкарня «Вольф» було запропоновано наступні заходи:

- система тренінгів;
- адаптація розкладу роботи згідно вікової структури;
- корпоративний університет.

Розглянемо більш детально кожен з методів. Перший з яких є тренінг. Під тренінгом розуміють активну та творчу роботу в групі та з викладачем. Основою є не навички вчителя, а власний досвід кожної особистості. Викладач в свою чергу відіграє роль фасилітатора, що в перекладі з англійської означає допомагає, полегшує та сприяє. Форма проведення тренінгу є 20% бесіда та 80% практика.

За видами тренінги бувають:

- корпоративні або відкриті;
- навички та вміння;
- психологічні;
- трансформаційні або особистого зростання;
- дослідні або пізнай себе сам;
- психотерапевтичні (на стресостійкість);
- релаксаційні;
- та інші.

Корпоративні тренінги проводять виключно всередині організації. Теми таких тренінгів дуже різні: від корпоративної культури до законодавства у сфері бухгалтерії. Приймати участь можуть усі співробітники. Ключовою особистістю даного заходу є тренер. Це має бути людина з освітою у сфері психології та фізіології. Такі тренінги коштують недешево, але ефект перевершує усі сподівання.

Наступний вид тренінгу - це тренінг навичок та вмінь. Професіоналізм зростає при постійному навчанні. Даний тренінг розрахований на керівників, бухгалтерів, менеджерів вищої ланки, які мають можливість підвищити управлінську діяльність. Тренінг вміщує в собі теорію та практичні завдання. «Прокачати власні навички» в ораторському мистецтві та в техніці продажів, як у внутрішніх, так і в публічних заходах. На тренінгу учні засвоюють ораторське мистецтво та підкріплюють власним виступом перед іншою аудиторією, яка в свою чергу може надати оцінку, а тренер підсумує.

Психологічні тренінги націлені на самопізнання. Даний тренінг будується на різних методиках, а саме: взаємодії, маніпулювання (НЛП) або процесу власного пізнання. Даний вид тренінгу підходить всім, кому цікаво дізнатись щось нове про себе.

Трансформаційні тренінги, як і психологічні спрямовані на внутрішні проблеми індивіда. Це можуть бути старі образи, дитячі образи на батьків, невдоволення власною зовнішністю. Інколи достатньо одного «кляцання» вистачає, щоб людину відвідало осяяння. Поведінка змінюється кардинально. Саме декількох тренінгів вистачає для помітного результату, на який лікарі можуть витрачати роки.

Ще один з видів тренінгу - пізнавальний. Розраховані на підготовлену аудиторію. Гостре питання виносять на розгляд усієї аудиторії. Загальна енергія, яка є направлена тренером, допомагає краще себе пізнати. Інколи на всю аудиторію висувають власну ситуацію певної людини і до обговорення

підключаються усі присутні. Людина пізнає себе, інші - досвід емоційного спостереження.

Психотерапевтичні тренінги зосереджені на стресостійкості. Людство навчилось жити зі стресом, намагається з ним боротися, а дані тренінги допомагають пізнати його природу. Таким чином, щоб стрес працював на користь. Страх перед помилкою та думкою інших людей (частіше незнайомих), постійна залежність від гаджетів поповнюють сумну статистику хвороб. На психотерапевтичних тренінгах учасники проживають стресові ситуації, досліджуючи їх в окремій аудиторії.

Та релаксаційні тренінги. Відомий журналіст та керівник тренінгової компанії Тоні Шварц вважає, що найголовнішим людським ресурсом є не час, а саме енергія. І саме правильне керування нею - є ключем до власної ефективності та щастя. Учасники релаксаційних тренінгів вчаться акумулювати, заповнювати та правильно витратити внутрішній ресурс.

Люди, які проживають в цифровому сторіччі, занадто зневажливо ставляться до своїх власних джерел живлення, намагаючись зробити усе, що в їх силах. і навіть поза межами. А бездіяльність вже майже прирівняли до злочину. Релаксація допомагає не лише розслабитися, а й відпустити проблеми. Учасники під час проходження тренінгу вчаться витратити власні сили економно. для того щоб працювати «менше, але краще».

Розглянувши вищезазначені тренінги, було проаналізовано який саме вид підійде для працівників та для кого саме з персоналу видавничо-поліграфічного підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф». Аналіз було надано у табл. 3.1. Було визначено доцільність участі персоналу видавничо-поліграфічної галузі та зазначено мінімальну кількість проведення заходів в організації за один календарний рік.

Таблиця 3.1.

**Аналіз доцільності участі персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф» у
тренінгах**

Назва тренінгу	Доцільність участі	Кому підходить	К-сть тренінгів на рік
Корпоративні (відкриті)	+	Усім	4
Навички та вміння	+	Керівництво, бухгалтери, менеджери вищої ланки	2
Психологічні	+/-	Усім	2
Трансформаційні	+/-	Усім	2
Дослідні	-	Індивідуально	1
Психотерапевтичні	+	Менеджери з продажу	4
Релаксаційні	+	Усім	3

Джерело: складено на основі даних підприємства

Для ТОВ Київська Друкарня «Вольф» доцільно було б проводити корпоративні, психотерапевтичні, релаксаційні тренінги та тренінги навичок та вмінь. Приймати участь в корпоративних тренінгах можуть усі бажаючі працівники. Психотерапевтичні підходять менеджерам з продажу, адже постійна робота з різними людьми є психологічно важкою справою. Релаксаційні тренінги підійдуть абсолютно всім кадрам.

Загалом тренінги проходять при обмеженій кількості учасників. Тренер має можливість працювати у парі з помічником. Байдушних та людей, які утримались від участі під час тренінгу не буває. Загальна кількість учасників може скласти від 15 до 25 осіб. Таким чином, для проведення певного виду тренінгу на досліджуваному підприємстві необхідно буде влаштовувати певні групи, які можуть бути підрозділами, або за віковою структурою для отримання більшого ефекту.

Дуже часто порівнюють тренінг зі спортом і не дарма. Мозок людини, як і м'язи потребує струсу для розвитку. Тим і іншим протипоказані дилетантський підхід або невірно підібрані навантаження.

Структура кожного тренінгу включає в себе вступну, основну та заключну частину. Таку структуру з урахуванням особливостей було розроблено для друкарні «Вольф» та більш детально зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Впровадження структури тренінгового заняття на ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Джерело: розроблено автором на базі досліджуваного підприємства

Кожен тренінг має 3 блоки: вступна, основна та заключна частина. Основна частина поділяється на теоретичний блок, практичний блок та допоміжні вправи.

Вступна частина від усього тренінгу має займати 10-20 хвилин і є важливою частиною, яку неможливо пропустити. Зазвичай на вступній частині знайомляться, розглядають актуальність теми поточного тренінгу та з'ясовують очікування від заходу. Встановлюються спільні правила, яких необхідно буде

дотримуватись під час проходження усього тренінгу. Кожен з працівників-учасників може висловити свої пропозиції чи заперечення.

Під основною частиною розуміють три блоки, але їх поділ є умовним. Тому що отримання певних знань під час тренінгу можливе у практичній частині. Головна задача тренера систематизувати увесь матеріал в логічній послідовності і зробити акцент на не великій кількості речей. Інформація у вигляді розповіді-доповіді повинна бути не більше 5 хвилин і чергуватися з інтерактивом (дискусія, дебати, мозковий штурм). Кожний практикум повинен завершуватись обговоренням та власними почуттями персоналу.

На заключній частині зазвичай підбиваються підсумки усього тренінгу і підходять до логічного завершення. Також можливі релаксаційні практики або планування майбутнього. Дані заходи повинні підвищувати корпоративну культуру.

Вартість участі в одному тренінгу варіюється від 2 тис. грн до 14 тис. грн за одну людину. Більш детально цю інформацію надано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Загальна вартість тренінгів та витрати для ТОВ Київська Друкарня
«Вольф»**

№	Назва тренінгу	Вартість за 1 особу, грн	К-сть заходів на рік	Місяць проведення	К-сть учасників	Загальна вартість, тис. грн
1.	Корпоративні (відкриті)	2500	4	Березень, червень, вересень, грудень	250	625
2.	Навички та вміння	12000	2	Березень, серпень	20	240
3.	Психо-терапевтичні	5000	4	Січень, квітень, липень, жовтень	53	265
4.	Релаксаційні	3000	3	Лютий, травень, листопад	189	567
	Разом:		13			1697

Джерело: розраховано автором

Спираючись на табл. 3.1. «Аналіз доцільності в участі персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф» у тренінгах» було виокремлено тренінги, які необхідно проводити на досліджуваному підприємстві, їх загальну кількість та кількість учасників. У табл. 3.2. розрахована загальна вартість проведення усіх різновидів тренінгів за рік, яка становиться один мільйон шістсот дев'яносто сім тисяч грн. Також було запропоновані місяці проведення певних тренінгів. .

Таким чином, використання тренінгів на досліджуваному підприємстві для покращення системи управління розвитком персоналу матиме позитивний ефект для персоналу, однак даний метод є дуже фінансово витратним.

Ще один з можливих заходів покращення системи управління розвитком персоналу ТОВ Київської Друкарні «Вольф» - це адаптація розкладу роботи спираючись на вікову структуру персоналу. Дана пропозиція була зумовлена порівнянням специфіки роботи людей різної вікової категорії спираючись на теорію поколінь X, Y та Z.

На досліджуваному підприємстві існує 8-годинний робочий графік з 9:00 до 18:00 та з перервою на обід, тривалість якого 1 година. Опитування персоналу показало, що інколи працівникам необхідно затримуватись на роботі після завершення зміни або під час обідньої перерви. Взагалі, це погано відображається на стані та продуктивності персоналу. А також на плинності кадрів, адже за переробіток не завжди доплачують.

Для адаптації розкладу роботи необхідно спочатку розглянути особливості та нюанси вікової структури персоналу, яка спирається на теорії поколінь.

Покління демонструють схожі характеристики, наприклад: перевага в спілкування, купівлях та мотивації, тому що на них впливали тенденції приблизно на одній й тій самій стадії життя та схожими каналами (онлайн, ТВ, мобільний та інші). Тенденція формування поколінь найбільш відчутна в міру того як люди досягають повноліття. Що має значення того, що представники певного покоління будуть розділяти схожі цінності, переконання і очікування.

Але слід пам'ятати, що на індивідуальному рівні всі різні. Але, якщо подивитись на людей через призму поколінь, можна побачити певну послідовність, яка допоможе спілкуватись, працювати, мотивувати та залучати людей різного віку.

На сьогоднішній день розрізняють 5 поколінь. Кожне з них відіграє важливу роль на ринку. В залежності від певного робочого місця, персонал включає в себе від чотирьох до п'яти поколінь. Різновиди подано на рис. 3.2.

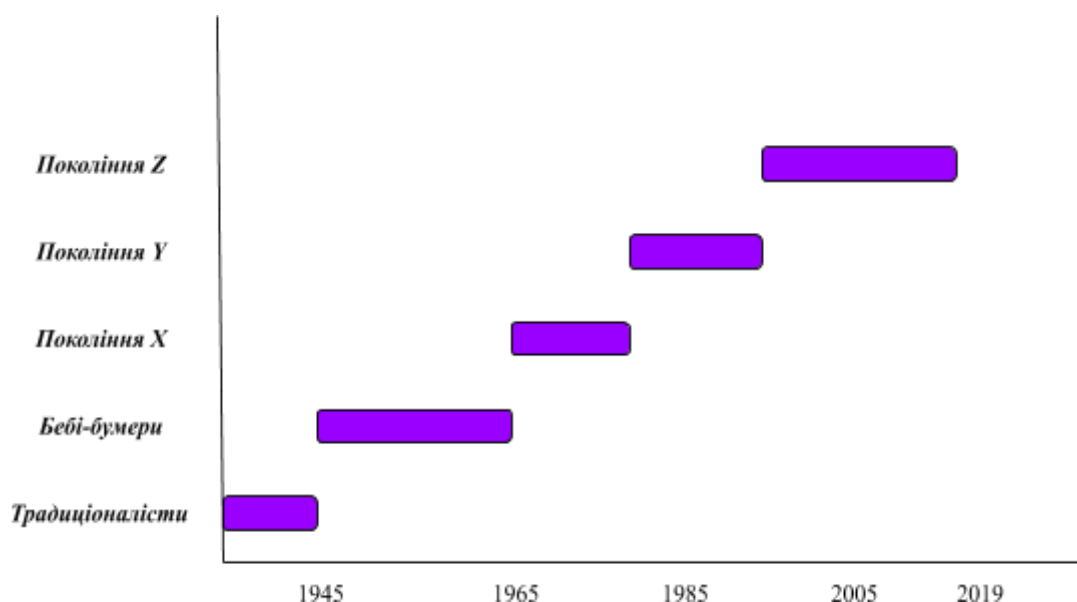


Рис. 3.2. Період існування поколінь

Джерело: сформовано на базі [65]

Чітких дат початку та закінчення існування поколінь не існує, але було виділено певні періоди. Таким чином, покоління традиціоналістів завершилось у 1945 році і на зміну прийшло покоління бebі-бумерів, які мають приблизний період існування 16-20 років. З 1964 року по 1981 рік існувало покоління X, далі Y, і з 2000 року по сьогодні - покоління Z.

Для розуміння особливостей кожного покоління та використання даної інформації в подальшій роботі на підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф» було створено табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Особливості поколінь X, Y та Z на досліджуваному підприємстві

Назва поколінь	Особливості	К-сть персоналу, осіб	Рекомендації під час роботи
Покоління X	<ul style="list-style-type: none"> - бажають простоти у використанні та створенні певних речей; - висока працездатність; - відповідальність до роботи; - прагнення до кар'єрного росту. 	70	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність у комфорті; - менше критики; - кар'єрне зростання.
Покоління Y	<ul style="list-style-type: none"> - допитливість; - прийняття участі в різних життєвих видах діяльності; - не прив'язані до одного робочого місця. 	152	<ul style="list-style-type: none"> - рівноправна конкуренція; - лідерство, а не керівництво; - прийняття рішень на основі обговорення і експертних оцінок, а не сліпе виконання вказівок зверху.
Покоління Z	<ul style="list-style-type: none"> - захопливі справи - мотивують; - не комунікабельні; - але оптимістичні; - соц. мережі - як другий дім. 	3	<ul style="list-style-type: none"> - полюбляють свободу; - можуть роботи 10 справ одночасно - багатозадачність; - необхідно розмовляти на мові емоції, - віддають перевагу гнучкому графіку.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [9]

Таким чином, для збільшення ефективності праці на підприємстві необхідно враховувати особливості поколінь. Для отримання користі з вікової структури необхідно мати можливість заохочувати людей різних поколінь. І замість того, щоб робити припущення про потреби працівників, необхідно в них запитати та з'ясувати чого вони хочуть, та що було б припустим для них.

На підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф» було проведено опитування за яким було з'ясовано, що більшості людей не подобається їх графік роботи, так як вони не завжди встигають зробити заплановані справи. Так як

працюють у той самий час, коли і приймають лікарі, держ. служби та інші. Саме тому було адаптовано графік робочого дня з урахуванням теорії поколінь та спираючись на табл. 2.15 розділу 2 (рис. 3.3).

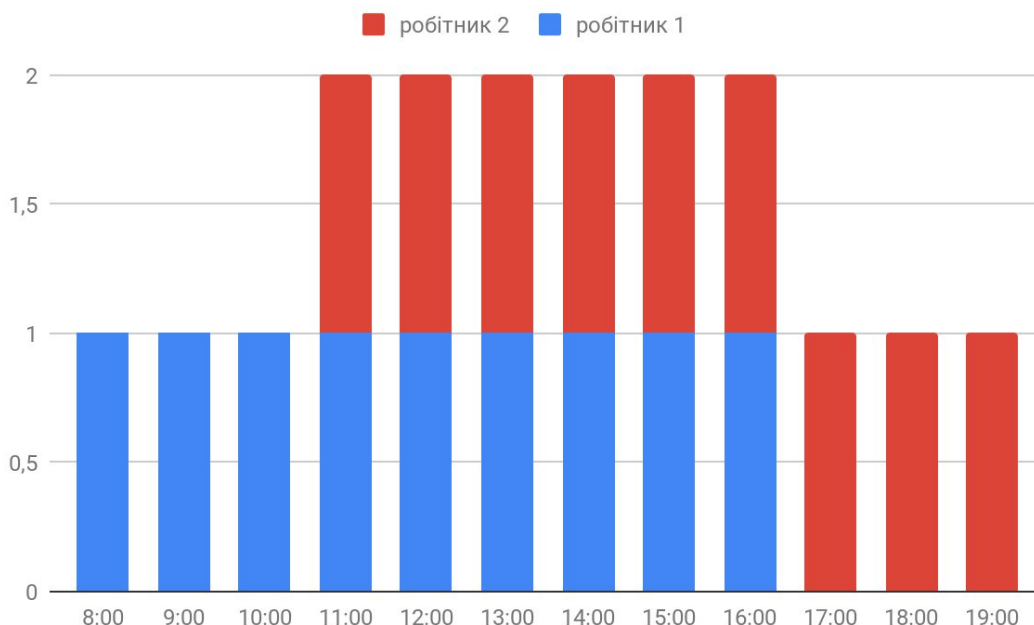


Рис. 3.3. Адаптований графік роботи персоналу поліграфічного підприємства
Джерело: складено автором

Впровадження даного графіку направлене на роботу менеджерів по прийманню замовлень, що підвищує їх ефективність. Адже на початку робочого дня та в його кінці кількість телефонних дзвінків не вимагає присутності усіх менеджерів. А в часи пік надходження телефонних дзвінків та заказів за робочим місцем будуть знаходитись весь персонал. Що дає змогу не втрачати клієнтів. Також, поки 1 з робітників йде на обідню перерву (12:00 для 1 робітника та 15:00 для другого робітника), другий має можливість приймати закази.

Для впровадження даного методу не потрібна закупівля обладнання (столи, стільці, комп'ютери). Лише збільшиться використання світла на 3 години, а використання комп'ютерів електроренергії на комп'ютери залишиться незмінним (табл. 3.4).

Для розрахунку електроенергії необхідні дані:

- 1 люмінесцентна лампа поглинає 0,015кВт;
- в 1 офісній лампі влаштовано по 4 люмінесцентних лампи;
- в 1 офісі знаходиться приблизно 50 ламп;
- в Києві 3 офіси ТОВ Київська Друкарня «Вольф».

Спираючись на дані, можна розрахувати, що к-сть споживаної електроенергії в усіх офісах за 1 годину становитиме 9 кВт.

Таблиця 3.4.

**Загальна вартість впровадження адаптованого робочого графіку на ТОВ
Київська Друкарня «Вольф»**

Назва	К-сть споживаної електро- енергії, кВт/год	Вартість 1 кВт/год	Загальна к-сть годин на яку збільшилось споживання електро- енергії	Середня к-сть робочих днів на місяць	К-сть місяців і році	Загальна вартість, тис. грн
Світло	9	2,88	3	21	12	19595,5

Джерело: розраховано автором

При адаптації робочого графіку досліджуваного підприємства витрати на місяць збільшаться на 19595,5 грн. Ефективність персоналу в свою чергу зросте і принесе більшу частку прибутків.

Ще одним із заходів покращення системи управління персоналом є впровадження системи «Корпоративний університет». Більш детальний опис надано у розділі 3.2.

3.2. Впровадження новітньої системи «корпоративний університет» в систему розвитку персоналу

Тема необхідності професійного навчання та розвитку персоналу поліграфічних підприємств в сучасних умовах турбулентності та прискореного науково-технічного прогресу є дуже актуальною. За таких умов відбуваються швидкі зміни та вимоги до персоналу, до їх професійних знань, навичок та умінь. Доказом є статистичні дані, які показують, що ще на початку XX століття отриманні знання випускниками просто почали знецінюватися через 20-30 років, наприкінці століття цей термін скоротився до 10 років. Сучасні фахівці повинні перенавчатись через 3-5 років.

Також, Національним центром якості освіти (США) персоналу було проведено дослідження, де було показано, що збільшення витрат на освіту кадрів на 10%, підвищує їх продуктивність на 8,6%. В той час, збільшення витрат на обладнання на 10% - підвищує продуктивність лише на 3,4% [31].

Для удосконалення системи розвитку поліграфічного підприємства персоналу в сучасних умовах існують такі напрямки:

- постійне навчання, оновлення знань, підвищення освітнього рівня кадрів для забезпечення ліквідації розриву між вимогами до робочого місця, посади та певних якостей персоналу;
- підвищення кваліфікації робочого персоналу, що в подальшому призведе до зростання на посаді;
- система безперервного навчання як на виробництві, так і з відривом від нього;
- вертикальна та горизонтальна ротація персоналу (можливість зміни місця роботи між підприємствами в місті);
- розробка стимулів кадрів до професійного зростання;
- ініціатива від персоналу під час створення та розвитку інновації, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення необхідних умов для кар'єрного росту кадрів;
- дотримання стабільності у кадровому складі;

- заохочення до конкуренції між співробітниками, без утворення конфліктів.

Спираючись на досвід провідних країн можна зробити висновок, що для створення ефективної системи розвитку персоналу необхідна співпраця різних сторін, а саме: працівників, роботодавців та держави.

Європейські країни розробили нову концепцію професійно-технічної освіти. Дана модель зображена на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Нова концепція професійно-технічної освіти розвинених країн

Джерело: сформовано автором

Розглянувши дану концепцію можна зауважити, що на підприємствах розвинених країн не чекають, поки прийде час до підвищення певних навичок та умінь персоналу, а навчання відбувається увесь час.

І саме в високорозвинених компаніях основною функцією стала організація професійного навчання, тобто впровадження корпоративного університету.

Корпоративний університет є формою розвитку та підготовки персоналу, яка спрямована на вирішення стратегічних завдань, що стоять перед організацією. Причиною його появи слугує прискорення темпів життя, збільшення конкуренції на ринку праці, а також адаптація до швидкого науково-технічного прогресу.

Головною метою створення корпоративного університету є висока конкурентоспроможність підприємства за рахунок висококваліфікованого персоналу, тобто удосконалення організації. Дані зміни залежать від багатьох чинників, а саме: стратегії організації, бізнес-цілей, місії та бачень, ринкової ситуації та стадії розвитку, на якому знаходиться підприємство.

Витоком корпоративного університету є американська компанія General Motors, яка в 1927 році створила «Інститут General Motors» для навчання власного персоналу. Бюджет складав понад 100 млн. дол., було засновано 99 підрозділів у 21 країні, штат співробітників становив 400 осіб. Ще одним прикладом старих університетів є Hamburger University, який було засновано у 1961 році компанією McDonald's. Метою створення було навчання персоналу різного вида аспектам ведення бізнесу. Також корпоративний університет є досить частою практикою великих американських підприємств, таких як Motorola, IBM, GE та інші. Корпоративний університет починає з'являтися і на європейському ринку.

Виділяють чотири базові функції корпоративного університету:

- навчання працівників усіх рівнів;
- управління знаннями персоналу;
- «скарбниця» компанії, центр корпоративної культури;
- інноваційний центр.

Так впровадження корпоративного університету на ТОВ Київська Друкарня «Вольф» відіграє більшу роль, ніж проста система підготовки кадрів підприємства. Дані цілі будуються в області розуміння та відповідності даних програм бізнес задачам підприємства, формуванню його організаційної культури, резерву кадрового складу, оцінки ефективної роботи персоналу та інвестицій, які було вкладено у працівників. Більш детально впровадження цілей корпоративного університету на досліджуване підприємство зображено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Цілі корпоративного університету

Джерело: розроблено автором

Корпоративний університет не має певної форми, а розглядає певні варіації. Частіше за все комбінують зовнішні та внутрішні ресурси навчання і отримують змішану модель організації навчального процесу. Поширеною практикою є віртуальний корпоративний університет, створенню якого допомагають, як власні, так і зовнішні фахівці. Специфічні продукти, системи, технології організовують безпосередньо всередині установи.

Під час створення корпоративного університету виконують два етапи робіт, які подано на рис. 3.6.

Другий етап створення корпоративного університету поділяють на три види робіт: організаційна робота, підготовка кадрів та програми і методики. Під організаційною роботою розуміють розробку нормативної бази корпоративного університету, а також опис обраної системи корпоративного навчання, розрахунок загальних витрат, оптимізацію витрат на приміщення та обладнання.

Процес підготовки кадрів - діяльність з підбору та підготовки фахівців корпоративного університету, а також розробка системи мотивації, як для персоналу так і для учнів, чи створення електронної системи навчання.

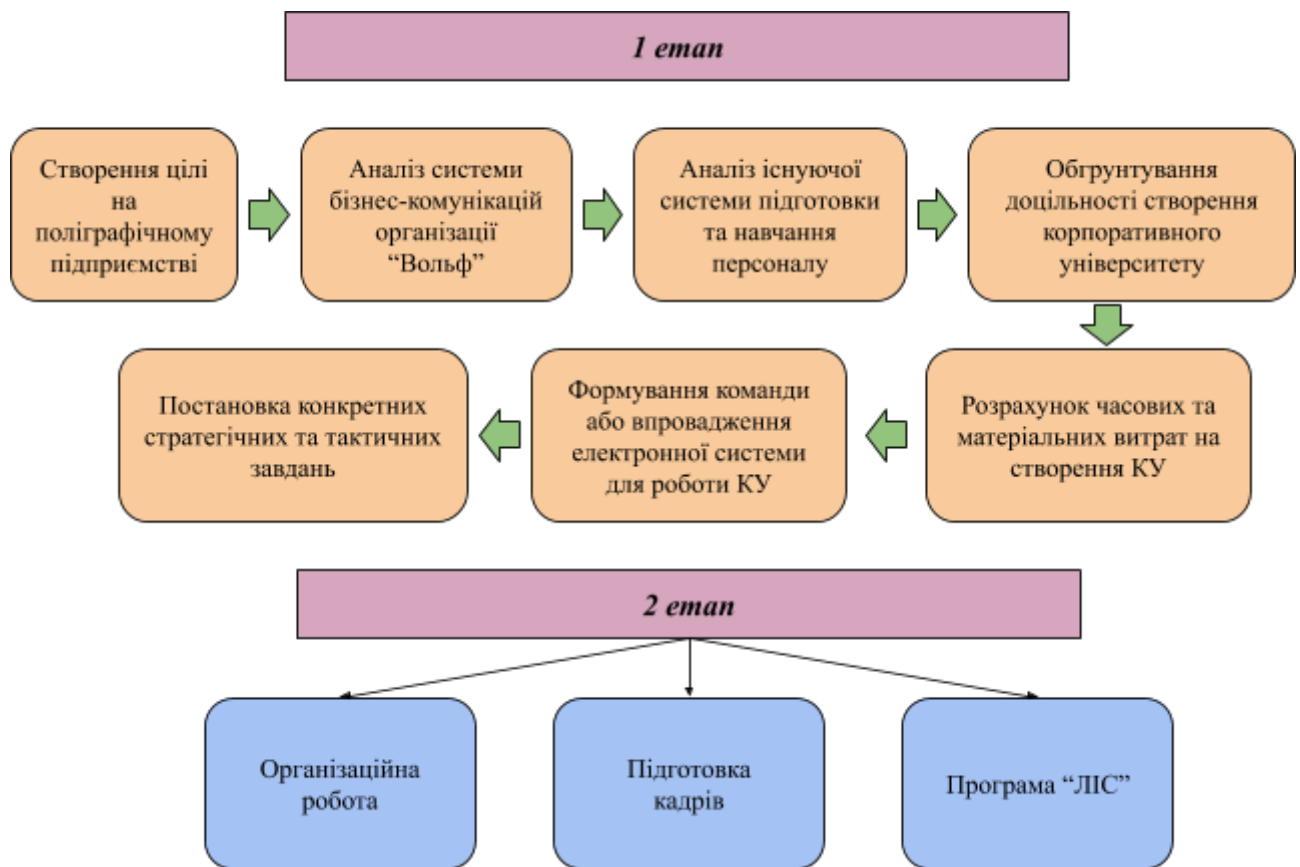


Рис. 3.6. Етапи створення корпоративного університету на підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Джерело: складено автором з використанням [47]

Процес програми і методики повністю пов'язаний з навчанням: оптимізація витрат на комплексні програми, розробка системи та різних програм навчання, розробка системи оцінки учнів та ефективності програм.

Загалом корпоративні університети бувають різними за масштабом та мають різні назви. Україна також має приклади впровадження корпоративного університету на підприємство. До таких організацій відносять:

1. Приват Університет. Корпоративна система навчання була заснована в 2003 році і налічує 30000 чоловік. До такого університету потрапляють усі, хто тільки влаштовується на роботу, підвищує власну кваліфікацію або проходить атестацію. Навчання є абсолютно безкоштовним, а також має систему виплат стипендій (початкова ставка співробітника банку).

Саме з Приват Університету для підприємства «Вольф» як взірць, була взята електронна система навчання. Її назва «ЛІС», слугуватиме як метафора. Ніби вовки (персонал) даного підприємства муситимуть пройти через ліс, який спочатку здаватиметься темним та чужим, а згодом, після опанування усіх знань та складання тесту, будуть почувати себе впевненими, не тільки в “ЛІС”-і, але й під час роботи.

2. Академія ДТЕК. Була заснована в 2010 році. Кількість учнів-працівників налічує 1600 осіб. Корпоративний університет ДТЕК спрямований на навчання менеджерів середньої та вищої ланки. Фахівцями академії було розроблено 4 програми, а саме: «Наступник», «Інтегратор», «Енергія Знань», «Енергія Лідера». Тривалість програми складає 2 роки і триває вона під час безпосередньої роботи. Щоб закінчити даний курс, необхідно захистити дипломну роботу. Випускники корпоративного університету отримують посвідчення.

Академія ДТЕК стала прикладом для впровадження 4-рівневої програми в залежності від навичок персоналу: «Вовчєня» (людина, як пропрацювала менше 1 року на підприємстві), «Вовк» (людина зі стажем роботи від 1 року), «Опiкун» (працівник, який може передати свої навички іншим або менеджер першого рівня) та «Вожак» (керівничий склад) (Додаток Д).

3. Академія Deloitte була заснована в 2011 році. Кількість студентів - 356 осіб. Загалом в академії навчають співробітники інших компаній, а персонал Deloitte витрачає до 20% робочого часу. Можливе навчання для бакалаврів вищих навчальних закладів з подальшим працевлаштуванням [61].

На прикладі академії Deloitte було взято впровадження системи навчання, яка займатиме 20% робочого часу. Таким чином співробітники навчатимуться у певний час, (на початку роботи в тих, кого зміна починається о 8 годині, та в кінці робочого дня, тих в кого зміна починається з 11 години дня). Навчання не буде проходити в один час у всього персоналу, а буде розроблена систематизовано. Середня тривалість однієї теми складатиме 1 годину на тиждень.

Не дивлячись на присутність системи корпоративного університету на українських підприємствах, більшість організацій, а саме $\frac{2}{3}$ взагалі не приділяють ніякої уваги навчанню власного персоналу.

Прикладом впровадження корпоративного університету у сферу кінематографу, яка має тісний зв'язок з видавничо-поліграфічною сферою, став Університет Уолта Діснея, який був створений у 1955 році. Його метою була освіта та підготовка «касти» компетентних працівників на основі принципів корпорації для досягнення найголовнішої місії – зробити клієнтів щасливими. Уолт Дісней створив університет на території свого підприємства, де була зосереджена вся навчальна діяльність. Результатом навчання були не тільки отримані знання, а й сертифікати.

На сьогоднішній день Університет Уолта Діснея не обмежується одним навчальним приміщенням. Він співпрацює зі структурними підрозділами компанії і надає освітні послуги на місцях. Відбувається тісна взаємодія між освітнім персоналом та керівним складом структурних підрозділів під час створення програм, які повинні задовольнити потреби корпорації [36].

ТОВ Київська Друкарня «Вольф» матиме за взірць Університет Уолта Діснея і поступово дійде до такого рівня системи управління розвитком персоналу.

Впровадження корпоративного університету на видавничо-поліграфічному підприємстві «Вольф» має ряд переваг:

- підвищення мотивації у талановитих та перспективних кадрів;
- забезпечення довгострокових потреб у кваліфікованому персоналі;
- розвиток персоналу орієнтується на досягнення майбутніх стратегічних завдань;
- відстеження та підвищення ефективності навчання та розвитку завдяки системі «ЛІС»;
- чітка оцінка роботи всіх залучених до процесу розвитку підлеглими.

Таким чином, після створення власного корпоративного університету,

підприємство отримує гарантію у тому, що їх персонал має та отримує знання, які збільшать конкурентоспроможність усієї компанії.

Для впровадження системи «ЛІС», було розраховано можливі витрати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

**Загальна вартість впровадження програми «ЛІС» на ТОВ Київська
Друкарня «Вольф»**

Назва	Вартість, грн	К-сть разів на рік	Загальна вартість, тис. грн
Розробка програми «ЛІС»	250000	1	250
Підтримка технічної справності програми «ЛІС»	4000	4	16
Вартість електроенергії під час навчання персоналом	72	12	0,864
Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання даної програми	10000	12	120
Разом:			386,864

Джерело: розраховано автором

Отже, сумарна вартість впровадження новітньої системи корпоративного університету «ЛІС» становить 386,864 тис. грн. До можливих витрат було віднесено: розробку програми «ЛІС», її технічна підтримка (консультація розробника або доопрацювання програми - 4 рази на рік), вартість електроенергії, яку використовуватимуть працівники, які не мають власного робочого комп'ютеру та заробітна плата для людини, яка буде оцінювати ефективність та доданий ефекту від використання даної програми (це може бути як робітник з даного підприємства або відкриття нового робочого місця).

Для повного розуміння доцільності впровадження заходів покращення

системи управління розвитком персоналу на підприємстві необхідно економічне обґрунтування.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів оптимізації системи управління розвитком персоналу на підприємстві

Використання тільки існуючих заходів управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф» на сьогоднішній день є не достатнім. Тому було запропоновано впровадити систему тренінгів, адаптувати робочий графік та впровадити систему «ЛІС» (корпоративний університет). Реалізація даних систем дає змогу більш ефективного використання людського ресурсу та збільшення прибутку підприємства.

Для розрахунку ефективності після впровадження вищенаведених заходів було знайдено різницю між отриманим прибутком та витратами на реалізацію заходів.

Також головним показником розрахунків стане підвищення продуктивності персоналу ТОВ Київська Друкарня «Вольф» після реалізації програми «ЛІС».

Таким чином, для впровадження даних заходів покращення системи управління розвитком персоналу необхідно:

- провести ряд тренінгів, як для менеджерів та робітників, так і для керівництва, результатом яких може стати набуття нових навичок та збільшення мотивації під час роботи;
- перевести персонал на 2-х змінний графік, з можливістю обирати в яку зміну буде більше підходити кожному з працівників, а також можливістю переходу;
- надати інструктаж під час роботи з програмою навчання «ЛІС», та особливостями кожного рівня;
- виділення коштів на впровадження усіх заходів на постійній основі.

Таким чином спираючись на дані розділу 3 можна розрахувати загальну кількість фінансових вкладень на реалізацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.6.

**Загальні витрати на реалізацію запропонованих заходів на ТОВ Київська
Друкарня «Вольф»**

№	Назва заходу	Витрати за 1 рік, тис. грн.
1.	Система тренінгів	1 697, 0
2.	Адаптація розкладу роботи спираючись на вікову структуру персоналу	19,595
3.	Корпоративний університет з використанням програми «ЛІС»	386,864
	Разом:	2 103,459

Джерело: розрахована автором

Підрахувавши загальні витрати на впровадження запропонованих заходів покращення системи управління розвитком персоналу, яке понесе підприємство ТОВ київська Друкарня «Вольф», сума становитиме 2 103,459 тис. грн. Зважаючи на постійний ріст кількості персоналу та збільшення об'єму випуску та реалізації продукції, відкриття нових офісів та друкарських цехів досліджуваного підприємства, ефект від впровадження буде позитивним.

Спираючись на дані 2018 року було розраховано показники з урахування збільшення продуктивності праці персоналу поліграфічного підприємства.

Обсяг виробленої продукції в 2018 році складав 7264,9 тис. грн., а кількість персоналу досліджуваного підприємства сягає 274 особи. Тому в 2018 році продуктивність праці 1 працівника складала 26,5 тис. грн.

Прогнозоване зростання планується на 10%. А також незважаючи на впровадження заходів порівнюючи з 2017 роком ріст продуктивності праці 1 робітника збільшився на 25,6%. Враховуючи усі показники продуктивність праці

1 працівника становить 36,2 тис. грн., а обсяг реалізованої продукції сягне позначки 7991,4 тис. грн.

Так як продуктивність збільшиться на 10%, таким чином зміниться сума змінних витрат, а саме надходження на заробітну плату (показник за 2018 рік - 2148 тис. грн.). Отже сума витрат на оплату праці становитиме 2362,8 тис. грн. Постійні витрати залишаються майже незмінними і становлять 748,3 тис. грн. Розрахувавши наведені показники маємо значення 2898,3 та 3111,1 тис. грн за 2018 рік та при збільшенні продуктивності персоналу на 10% відповідно.

Наступним кроком було знаходження фінансового результату до оподаткування. Для його знаходження було взято показники операційних та позареалізаційних доходів та витрат. На 2018 рік даний показник становив 1 402,3 тис. грн. (операційні витрати) + 541,7 тис. грн. (позареалізаційні) = 1 944 тис. грн. Для розрахунку балансового прибутку від прибутку від реалізованої продукції необхідно відняти загальну суму операційних та позареалізаційних витрат. Значення становитимуть 2 422,6 тис. грн. та 2 936,3 тис. грн. відповідно.

Останній показник - чистий прибуток, можна розрахувати віднявши ставку оподаткування, яка дорівнює 18% від балансового прибутку.

Таблиця 3.7.

**Аналіз впровадження системи корпоративного університету «ЛІС» на ТОВ
Київська Друкарня «Вольф»**

Показник	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	Відхилення	
			+/-	%
1	2	3	4	5
Продуктивність праці 1 кадру, тис. грн.	26,5	29,15	2,65	110
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	7 264,9	7 991,4	726,49	110

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Постійні та змінні витрати, тис. грн.	2 898,3	3 111,1	212,8	107,3
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4 366,6	4880,3	513,7	111,8
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	2 422,6	2 936,3	513,7	121,2
Чистий прибуток, тис. грн	1986,5	2407,8	421,3	121,2

Джерело: розраховано автором на базі даних підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Таким чином, після впровадження системи корпоративного університету “ЛІС” продуктивність праці зросте на 10%, а чистий прибуток становитиме 2407,8 тис. грн., що на 421,3 тис. грн. більше від досліджуваного року.

Для наглядності було зображено графік чистого прибутку за останні 3 роки та рік після впровадження програми «ЛІС».

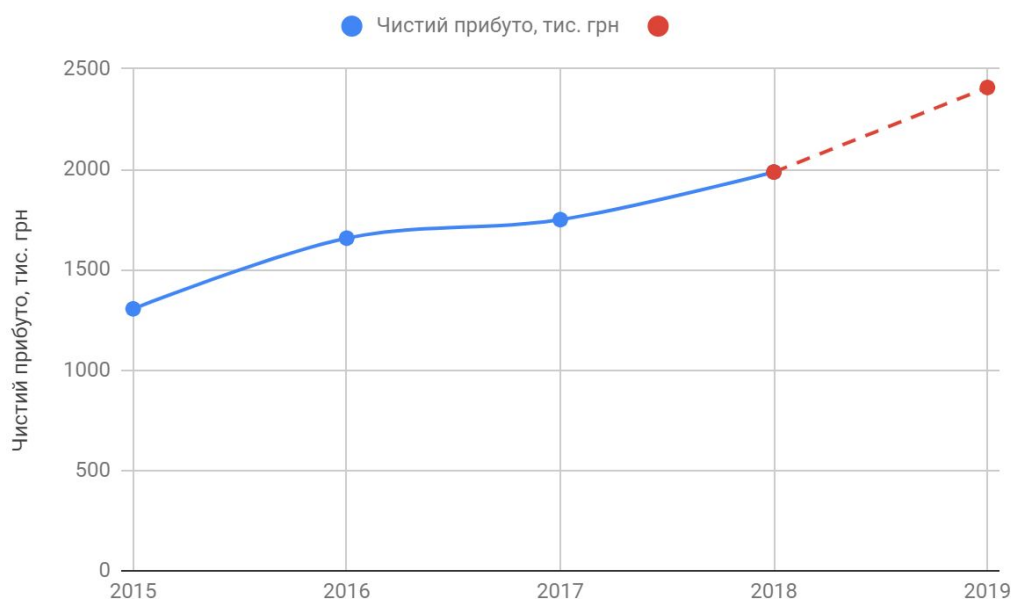


Рис. 3.7. Динаміка чистого прибутку на підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф» за 2015-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Маючи розраховані показники витрат на впровадження заходів для покращення системи управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф» та результату після впровадження, можна знайти економічну ефективність доцільності реалізації. Для розрахунку необхідно отримані результати чистого прибутку розділити на загальні витрати впроваджених покращень. Таким чином, економічна ефективність становить: 1,14.

Доцільно розробити прогноз на 2020 рік враховуючи використання заходів, які поліпшують систему управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф». Таким чином, що показник продуктивності персоналу кожного року буде зростати на 10%. Спираючись на вище наведені розрахунки було надано показники надано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

**Прогнозовані результати впровадження системи корпоративного
університету «ЛІС» на підприємство в період 2018 - 2020 років**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Продуктивність праці 1 кадру, тис. грн.	26,5	29,15	32,45
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	7 264,9	7 991,4	8 790,5
Постійні та змінні витрати, тис. грн.	2 898,3	3 111,1	3 347,4
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	4 366,6	4 880,3	5 443,1
Фінансові результати до оподаткування, тис. грн.	2 422,6	2 936,3	3 449,1
Чистий прибуток, тис. грн	1986,5	2 407,8	3 380,1

Джерело: складено автором

Прогнозовані результати впровадження заходів на підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф» показують, що дана система є ефективною і з

кожним роком буде збільшувати чистий прибуток підприємства. Так у порівнянні 2018 та 2019 років прибуток зростає на 421,3 тис. грн, а 2019 та 2020 років - на 972,3 тис. грн. відповідно.

Отже реалізація програми «ЛІС», адаптація робочого графіку з урахуванням вікової структури та проведення системи тренінгів має економічний ефект 1,14, що вказує на ефективність впровадження даних заходів на підприємстві. Термін окупності складатиме менше 1 року.

Висновок до розділу 3

Існує багато напрямів удосконалення системи управління розвитком персоналом. Найбільш ефективними та доцільними для ТОВ Київська Друкарня «Вольф» є збільшення кількості тренінгів, адаптація робочого графіку відповідно до теорії поколінь X, Y, Z та система «ЛІС», як корпоративний університет.

Було виокремлено ряд тренінгів, які підходять для видавничо-поліграфічного підприємства. До них відносять: корпоративні, психотерапевтичні, релаксаційні тренінги та тренінги навичок та вмінь. Приймати участь в корпоративних тренінгах можуть усі бажані працівники. Психотерапевтичні підходять менеджерам з продажу, адже постійна робота з різними людьми є психологічно важкою справою. Релаксаційні тренінги підійдуть абсолютно всім кадрам.

Розроблено структуру тренінгових занять з урахуванням специфіки поліграфічної галузі. Та розраховано загальну вартість витрат на реалізацію тренінгової системи, яка становить 1697000 грн за рік.

Ще один з можливих заходів покращення системи управління розвитком персоналу ТОВ Київської Друкарні «Вольф» - це адаптація розкладу роботи спираючись на вікову структуру персоналу. Дана пропозиція була зумовлена

порівнянням специфіки роботи людей різної вікової категорії спираючись на теорію поколінь X, Y та Z.

Спираючись на графік дзвінків (надходжень заказів), особливості теорії поколінь та проведене опитування було адаптовано робочій графік досліджуваного підприємства. Його індивідуальність є 2-змінний робочий графік. Тобто, перша зміна розпочинатиметься на 1 годину раніше. В часи пік на місці будуть усі робітники і друга зміна буде закінчуватись на 2 години пізніше від існуючого графіку роботи. Тим самим працівники не будуть просиджувати години, коли заказів мало, а робочій день стане більш ефективним.

На впровадження даного заходу збільшиться використання електроенергії, сума якого складатиме 32659,2 грн на рік.

Професійне навчання та збільшення в його потребі в останні 30 років зумовили впровадження такої функції, як система корпоративного університету всередині власного підприємства.

На підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф» було запропоновано розробити систему навчання “ЛІС”. Це програма за якою буде навчатись весь персонал. Вона матиме 4-рівневу програму в залежності від навичок персоналу: «Вовчєня» (людина, як пропрацювала менше 1 року на підприємстві), «Вовк» (людина зі стажем роботи від 1 року), «Опiкун» (працівник, який може передати свої навички іншим або менеджер першого рівня) та «Вожак» (керівничий склад).

Таким чином співробітники навчатимуться у певний час, (на початку роботи в тих, кого зміна починається о 8 годині, та в кінці робочого дня, тих в кого зміна починається з 11 години дня). Навчання не буде проходити в один час у всього персоналу, а буде розроблена систематизовано. Середня тривалість однієї теми складатиме 1 годину на тиждень. Використання даного заходу за 1 рік буде коштуватиме 386864 грн.

Було перераховано необхідні дії для впровадження заходів для покращення управління розвитком персоналу. А також розраховано загальну суму витрат на

реалізацію програми «ЛПС», адаптації робочого графіку та системи тренінгів.

Проаналізовано ефективність впровадження системи корпоративного університету «ЛПС», економічна ефективність якої становить 1,14, що є результативним показником. І використання всіх заходів має термін окупності в 1 рік. Розраховано прогнозний результат при використанні заходів на підприємстві, який має позитивний економічний ефект.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було досліджено систему управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф», а також впроваджено заходи щодо покращення діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

1. У першому розділі магістерської дисертації було розглянуто сутність понять персонал, управління персоналом та теоретичні аспекти управління розвитком персоналу. Для розкриття поставленого завдання було проаналізовано визначення та мету розвитку персоналу. Надано головне визначення системи розвитку персоналу та проілюстровано переваги даної системи. Зазначено, роль суб'єкта та об'єкта.

2. Проаналізовано існуючі механізми та принципи управління розвитком персоналу на підприємстві. Проілюстровано вплив зовнішніх факторів на матеріальні потреби персоналу. Зазначено роль системи винагород, як системи ефективного стимулювання персоналу. Розглянуто три напрямки розвитку персоналу.

3. Була надана та детально охарактеризована класифікація методів управління персоналом. Виділено три основні методи. Зображено вплив позитивних факторів на систему управління розвитком персоналу.

4. У другому розділі магістерської дисертації була представлена загальна характеристика підприємства ТОВ Київська Друкарня «Вольф», а також проведено аналіз виробничо-господарської діяльності. Основним напрямком діяльності підприємства є виготовлення поліграфічної продукції різних форм та розмірів. Зазначено, що ТОВ Київська Друкарня «Вольф» має функціональну організаційну структуру в голові з генеральним директором. Було проаналізовано фінансові результати ТОВ Київська Друкарня «Вольф» за період 2016-2018 років. Надано аналіз ефективності формування витрат операційної діяльності, розглянуто склад і структуру операційних витрат досліджуваного підприємства.

Динаміка показників продуктивності праці на друкарні показала, що персонал на підприємстві збільшується з кожним роком на 7-9%, але трудомісткість продукції падає.

5. Також детально розглянуто стан ринкового бізнес-середовища функціонування досліджуваного підприємства. Проаналізовано сучасний стан підприємств видавничо-поліграфічної галузі в Україні та у всьому світі. Зокрема, розглянуто структуру ринку друкованої продукції за континентами, структуру галузі по регіонах України та частку юридичних та фізичних осіб за видами діяльності, а саме поліграфічною та видавничою. Зображено різницю в кількості примірників на душу населення України та деяких країн. Надано динаміку обсягу інвестицій у видавничо-поліграфічні підприємства, а також середньо галузеву структуру витрат за цими інвестиціями.

6. Було приділено значну увагу системі управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф». Розглянуто структуру керівництва, методи управління персоналом та оплату праці. За віковою структурою більшу частку займає молодь віком від 21 до 30 років. Зазначено новітні методи, які використовують для підвищення ефективності працівників, а також заходи, в яких приймає участь персонал (тренінги, майстер-класи, підвищення кваліфікації). Проаналізована ефективність роботи складу менеджерів. Зазначено, що спостерігається тенденція зростання навчання персоналу досліджуваного підприємства.

7. На основі проведених досліджень були запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу. Першим заходом є впровадження системи тренінгів. Розроблено структуру тренінгових занять з урахуванням специфіки поліграфічної галузі. Та розраховано загальну вартість витрат на реалізацію тренінгової системи, яка становить 1697000 грн за рік. Ще один з можливих заходів покращення системи управління розвитком персоналу ТОВ Київської Друкарні «Вольф» - це адаптація розкладу роботи спираючись на

вікову структуру персоналу. Дана пропозиція була зумовлена порівнянням специфіки роботи людей різної вікової категорії спираючись на теорію поколінь X, Y та Z. На впровадження даного заходу збільшиться використання електроенергії, сума якого складатиме 32659,2 грн на рік.

8. Професійне навчання та збільшення в його потребі в останні 30 років зумовили впровадження такої функції, як система корпоративного університету всередині власного підприємства. На підприємстві ТОВ Київська Друкарня «Вольф» було запропоновано розробити систему навчання «ЛПС». Це програма за якою буде навчатись весь персонал. Вона матиме 4-рівневу програму в залежності від навичок персоналу: «Вовчєня» (людина, як пропрацювала менше 1 року на підприємстві), «Вовк» (людина зі стажем роботи від 1 року), «Опiкун» (працівник, який може передати свої навички іншим або менеджер першого рівня) та «Вожак» (керівничий склад). Використання даного заходу за 1 рік буде коштуватиме 386864 грн.

9. Було перераховано необхідні дії для впровадження заходів для покращення управління розвитком персоналу на ТОВ Київська Друкарня «Вольф». Розраховано загальну суму витрат на реалізацію програми «ЛПС», адаптації робочого графіку та системи тренінгів. Проаналізовано ефективність впровадження системи корпоративного університету «ЛПС», економічна ефективність якої становить 1,14, що є результативним показником. Використання всіх заходів має термін окупності в 1 рік.

Таким чином, було вперше розроблено концептуальні положення формування системи корпоративного університету в системі розвитку персоналу поліграфічного підприємства на проведення онлайн-навчання та використання тренінгової системи; сформована система роботи з персоналом з позиції вікової структури кадрів, систематизовано згідно теорії поколінь X, Y, Z і з використанням часової роботи персоналу за їх фізичною потребою з урахуванням найбільшої продуктивності праці для кожної трудової категорії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амелькина А.О., Воржакова Ю.П. Актуальність впровадження системи “Корпоративний університет” в управління персоналом на видавничо-поліграфічному підприємстві. *Збірник наукових праць учасників V Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій»*. Київ. грудень 2019.
2. Амелькина А.О, Воржакова Ю.П. “Основні тенденції розвитку персоналу сучасних підприємств”, *Збірник наукових праць учасників Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців "Актуальні проблеми сучасної економіки та підприємництва" ДонНТУ*. Покровськ. 27.03.2019. С. 10-12.
3. Амелькина А.О, Воржакова Ю.П. Побудова ефективної системи управління персоналом: сучасні та традиційні рішення. *Наукове видання “Вісник Волинського Інституту Економіки та менеджменту”*. 2019. № 23. С. 6-13.
4. Амелькина А.О, Воржакова Ю.П. Сучасний стан та перспективи розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка та держава*. 2019. №11.
5. Бажан І. І. Сутність категорії “трудовий потенціал” та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. №1(20). С. 69-73.
6. Базиліук В. Б. Особливості функціонування та трансформації підприємств видавничо-поліграфічної галузі в умовах інституційних перетворень. *Вісник Хмельницького Національного Університету*. Хмельницький. 2009. С. 221-224.
7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 229 с.
8. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон. НУЕТ], 2010. 238 с.

9. Воржакова Ю. П. Згуртованість колективу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць IV Всеукраїнської науково–практичної конференції “Сучасні підходи до управління підприємством”*, 11 квітня 2013 р. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2013. С. 356–360.
10. Воржакова Ю.П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2019. – № 16. С. 234-241.
11. Воржакова Ю.П. Система управління кадровими ризиками К.,*"Підприємництво та інновації"*, 2018. № 6. С. 41-48.
12. Воржакова Ю. П. Сучасні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць III Всеукраїнської науково–практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»*, 15 березня 2012 р. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2012. С.373–377.
13. Воржакова Ю.П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон. 2019. № 33. С.89-93.
14. Воржакова Ю. П., Пиктельова В. Управління кадровими ризиками на підприємстві з позиції різниці між поколіннями. Актуальні проблеми економіки та управління. 2019. № 13. ; URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167628/167328>.
15. Воржакова Ю. П., Жиренкова Є. С. Шляхи управління кар’єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. №13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/168672/168459>.
16. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Х.: Інжек, 2004. 276 с.
17. Гітельман Л., Ісаєв А. Корпоративний університет: концепція, умови та етапи створення. URL: [http:// www.management.com.ua/cm/ cm046.html](http://www.management.com.ua/cm/cm046.html).
18. Голищенко О. Перспективи розвитку корпоративного навчання. *Менеджер з персоналу*. 2008. № 4. С. 26-33.

19. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом.
20. Горелкіна А. Л. Оптимізація системи управління витратами. *Державне управління*. 2006. № 2. С. 251–255.
21. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). *Управление персоналом*. 2008. Т. 183, № 5. С. 90–95.
22. Грішнова О.А., Небукін В.В. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: *Зб. наук. пр. Тернопіль: Економічна думка*. 2004. Вип. 9. С. 15–19.
23. Грішнова, О. А. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2005. №4. С. 45-49
24. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків: ХНЕУ, 2004. 428 с.
25. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. К.: ХНЕУ, 2006. 398 с.
26. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке : учебное пособие; пер. с англ. М. : Вильямс, 2001. 272 с.
27. Дурняк Б., Штангрет А., Мельников О. Тенденції розвитку підприємства у видавничо-поліграфічній галузі України (2001–2006). Науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу, наукових працівників і аспірантів. Львів. Українська академія друкарства. 2008. С. 3.
28. Єгоршин А.П. Управління персоналом. Нижній Новгород: «Нимб», 2003. 720 с.
29. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2009. С. 196 - 199.
30. Ісакова Д. Шість великих корпоративних університетів країни. *Forbes Україна*. 2013. №2. Режим доступу: <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>

31. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 304 с.
32. Козак Н. Корпоративний університет. Управління організацією. 2001. №12. Режим доступу: www.management.com.ua/hrm/hrm021.html
33. Котляревський Я.В. Концептуальні засади забезпечення сталого розвитку інформаційної сфери України : монографія. ПрАТ «Укр. наук.-дослід. ін-т спец. видів друку». Київ : Центр учбової літератури, 2016. 148 с.
34. Красношопка В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій для спеціальності «Адміністративний менеджмент». К. 2004 URL: <http://books.br.com.ua/23521>
35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. . Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 292 с.
36. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.
37. Малишевська А. О., Воржакова Ю. П. Основні аспекти мотивації персоналу в епоху «Vusa» у контексті двофакторної теорії Ф. Герцберга. *Електронний збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2019. С. 51-58.
38. Марк А. Оцінка персоналу : учбовий посібник. К. : Вільямс, 2007. 432 с.
39. Марр Р., Фліастер А. Людські ресурси управління. М.: Справа, 1993. С.11-22
40. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия. М.:ИНФРА. 2002. 312с.
41. Палига Є. М. Стан та розвиток видавничо-поліграфічного комплексу України: регіональний аспект. Львів : Укр. акад. друкарства, 2012.
42. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. С. 247-248.

43. Поручник А. М, Сусловська Т. Є. Диверсифікація організаційно-економічних форм діяльності університетів в умовах постіндустріального суспільства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. Збірник. Чернігів: ЧДТУ, 2010. №43. 280 с.
URL: www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2010_43/12.htm
44. Радчук А., Беловодская Е. Практика повышения квалификации рабочих на предприятии. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DG090618.html
45. Румизен М.К. Управление знаниями. М. : Астрель, 2004 г. – 420с.
46. Савченко І.М. Особливості організації професійної освіти і навчання у Франції. URL: http://www.ipto.kiev.ua/files/Лабораторії/інформаційноаналітичний_центр/Аналітичні_матеріали/2.pdf
47. Стрижов С. Г. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів: досвід США. *Рос. екон. журн.* 2016. № 7. С.5-12.
48. Супян В. Професійне навчання в США: тенденції розвитку. *Людина та праця*. 2015. № I. С.5-8.
49. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу. URL: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html>
50. Татаревська М.С., Сорока О.В. Менеджмент персоналу в банку: курс лекцій для студентів спеціальності «Банківська справа». Одеса: ОДЕУ, Ротапринт. 2010. 246с.
51. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
52. Харчишина О. В. Корпоративний навчальний центр та його роль у формування організаційної культури. *Інноваційна економіка*. 2011. № 3. С. 31-33.
53. Щекин Г.В. Теорія та практика управління персоналом : учеб.-метод. пособ. ; 2-е видання. К. : МАУП, 2003. 280 с.

54. Бізнес-кейс: як типографія «Вольф» контролює продажі та якість обслуговування клієнтів. URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:V-8BnDaK3GwJ:https://ain.ua/2017/03/22/biznes-kejs-volf/+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>
55. Головна сторінка компанії Вольф. URL: <https://wolf.ua/>
56. Гордон. Самий динамічний інтернет-магазин поліграфії в Україні. URL: <https://gordonua.com/news/business/samy-dinamichnyy-internet-magazin-poligrafii-v-ukraine-160281.html>
57. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.org/uk>.
58. Державний комітет телебачення і радіомовлення. URL: <http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/index>
59. Державний комітет телебачення і радіомовлення. URL: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/archive/main?&cat_id=97933&stind=11
60. Друкарня “Вольф”. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8F_%D0%92%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%84
61. Логотип ТОВ Київська Друкарня “Вольф”. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8F_%D0%92%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%84
62. Прожитковий мінімум в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/>
63. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня. Затверджено Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2016 р. № 564. URL: http://www.hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=271
64. Система розвитку персоналу. Словник термінів. URL: https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/

65. Соціально-психологічний клімат соціальної групи. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/8prishak_osnovy_psiholog_pedagogiki/r322.htm
66. Теорія поколінь від X до Z (І чому це важливо). URL: <https://hurma.work/ru/blog/teoriya-pokolenij-ot-x-do-z-cto-nuzhno-znat-ctoby-rabotat-v-meste/>
67. Управління персоналом. URL: <http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/>.
68. Функціональна структура управління. URL: https://studme.com.ua/1679042211197/ekonomika/funktsionalnaya_struktura_upravleniya.htm
69. Densford L. Learning from the best : APQC finds what makes a CU successful / L. Densford // Corporate University Review. 1998. V. 6, № 1. P. 13–15.

ДОДАТКИ

Загальна характеристика ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Назва організації	
Повне найменування юридичної особи:	Товариство з обмеженою відповідальністю Київська Друкарня Вольф
Скорочене найменування юридичної особи:	ТОВ Київська Друкарня «Вольф»
Адреси організації	
Поштова адреса:	04136, м.Київ, Подільський район, ВУЛИЦЯ МАРШАЛА ГРЕЧКА, будинок 13
Юридична адреса:	04136, м.Київ, Подільський район, ВУЛИЦЯ МАРШАЛА ГРЕЧКА, будинок 13
Адреса корпоративного web-сайту:	https://wolf.ua/
Коди	
Індивідуальний податковий номер:	412710826563
ЄДРПОУ:	41271087
КВЕД:	18.12 Друкування іншої продукції (основний)
Банківські реквізити	
Розмір статутного капіталу:	10 000 000,00 грн.
Керівний склад	
Керівник:	Дінь Марія Анатоліївна
Основна номенклатура	
Продукція та послуги, що пропонуються:	Поліграфія, широкоформатний друк, сувенірна продукція, канцелярія, офісна техніка, книги та журнали, подарунки, для ресторанів, продукти харчування, господарські товари, товари для офісу.

Джерело: за даними підприємства

Додаток Б

Аналіз складу, структури і динаміки балансу за 2018 рік

Актив	На початок року		На кінець року	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Майно				
Імобілізовані активи	12065,92	89,5	12532,23	89,14
Мобільні оборотні активи	1412,85	10,48	1525,4	10,85
Запаси	694,3	5,15	709,98	5,05
Дебіторська заборгованість	262,89	1,95	32616,97	2,32
Дебіторська заборгованість за розрахунками та інша поточна дебіторська заборгованість	231,88	1,72	319,14	2,27
Грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції	223,79	1,66	167,3	1,19
Інші оборотні активи		0		0
Витрати майбутніх періодів	2,7	0,02	1,41	0,01
Баланс	13481,47	100	14059,04	100

Пасив	На початок року		На кінець року	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %
Джерела утворення				
Власні кошти	13023,1	96,6	13807,38	98,21
Власний капітал	12998,83	96,42	13725,84	97,63
Забезпечення наступних витрат	24,27	0,18	81,54	0,58
Доходи майбутніх періодів		0		0
Позикові кошти	458,37	3,4	251,66	1,79
Довгострокові зобов'язання		0		0
Короткострокові кредити банків	25,61	0,19	56,24	0,4
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	266,93	1,98	46,39	0,33
Кредиторська заборгованість за розрахунками	165,82	1,23	149,03	1,06
Інші поточні зобов'язання		0		0
Баланс	13481,47	100	14059,04	100

Джерело: фінансова звітність підприємства

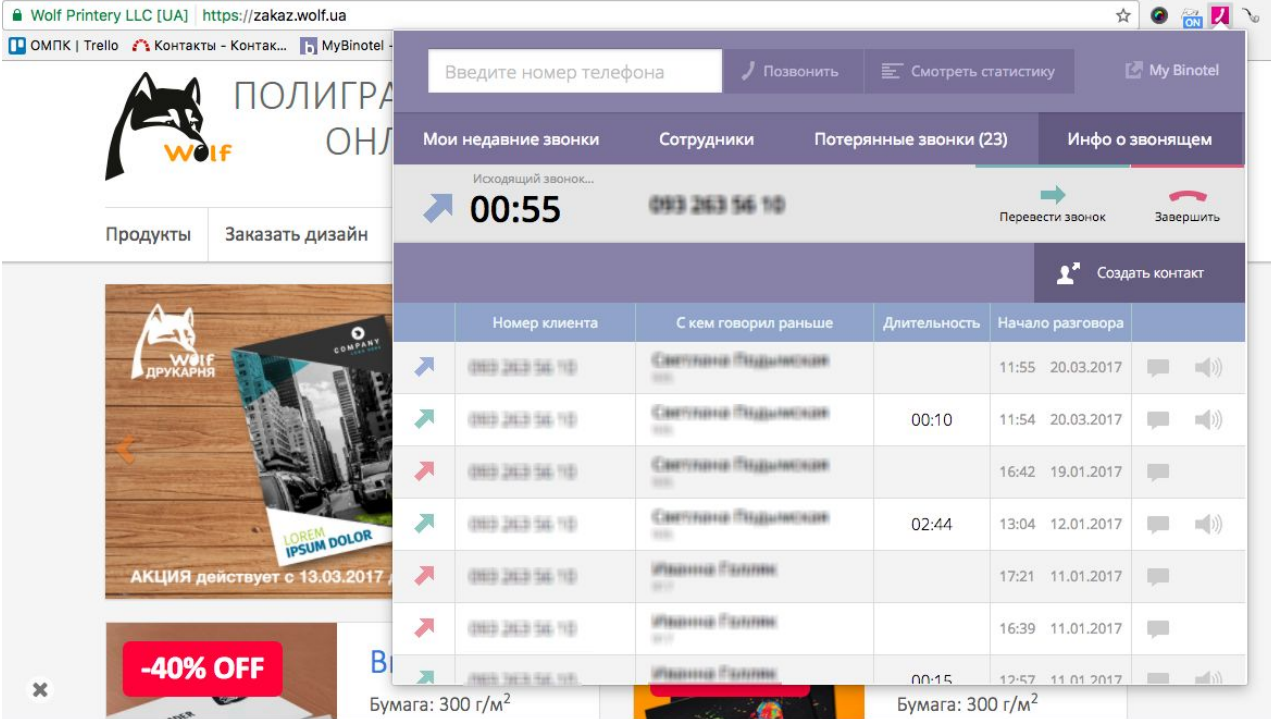
Додаток В

Загальна характеристика динаміки показників продуктивності праці

Показник	Значення показника за період		Відхил, облік, один.	Темп росту, %
	2017	2018		
Товарна продукція, вироблена за період часу	5425,14	7264,9	1839,76	133,91
Середня облікова чисельність працівників, особа	152	167	15	109,87
Середня облікова чисельність робітників, особа	102	107	5	104,90
Відпрацьовано всіма працівниками, люд-год	282099,84	320025,44	37925,6	113,44
Відпрацьовано всіма працівниками, люд.-день	34656	38744	4088	111,80
Відпрацьовано одним працівником, день	228	232	4	101,75
Тривалість робочого дня, год	8,14	8,26	0,12	101,47
Середньорічний виробіток одного працівника, тис. грн.	35,69	43,50	7,81	121,88
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	53,19	67,90	14,71	127,65
Середньоденний виробіток, тис грн	0,16	0,19	0,03	119,78
Середньогодинний виробіток, тис грн.	0,0192	0,0227	0,0035	118,04
К-сть робітників у чисельності працівників, %	0,67	0,64	-0,0303	95,48
Трудомісткість продукції, год/грн	0,529	0,450	-0,0788	85,10

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Плагін Binotel для браузера Chrome

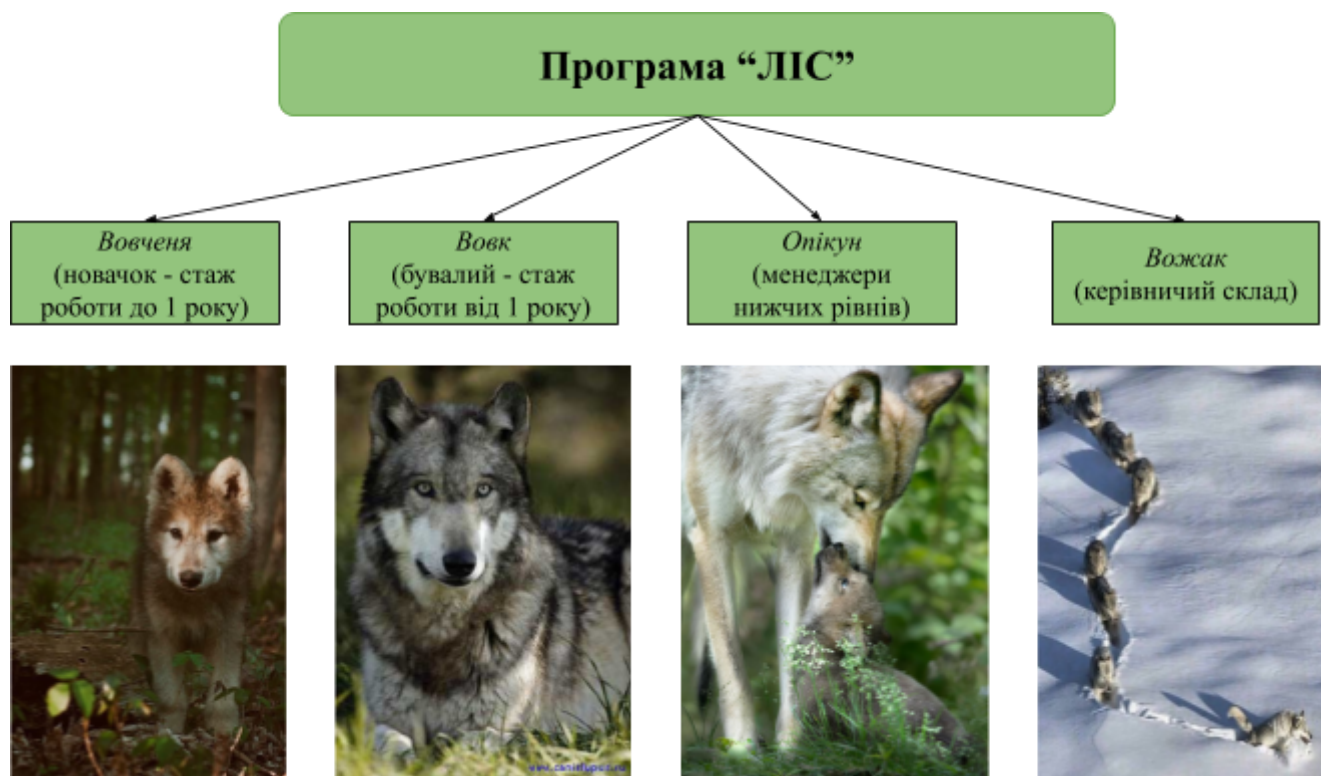


The screenshot shows the website of Wolf Printery LLC (https://zakaz.wolf.ua) with the Binotel browser plugin overlay. The plugin interface includes a search bar, navigation tabs, and a table of recent calls.

	Номер клиента	С кем говорил раньше	Длительность	Начало разговора	
→	093 263 56 10	Світлана Падимская		11:55 20.03.2017	🗨️ 🔊
→	093 263 56 10	Світлана Падимская	00:10	11:54 20.03.2017	🗨️ 🔊
→	093 263 56 10	Світлана Падимская		16:42 19.01.2017	🗨️ 🔊
→	093 263 56 10	Світлана Падимская	02:44	13:04 12.01.2017	🗨️ 🔊
→	093 263 56 10	Іванна Голіш		17:21 11.01.2017	🗨️ 🔊
→	093 263 56 10	Іванна Голіш		16:39 11.01.2017	🗨️ 🔊
→	093 263 56 10	Іванна Голіш	00:15	12:57 11.01.2017	🗨️ 🔊

Джерело: за даними ТОВ Київська Друкарня «Вольф»

Рівневий поділ програми “ЛІС”



Джерело: розроблено автором